

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Mari-Liis Rüütli

**OTSESTE VÄLISINVESTEERINGUTE KAUDU
TOIMUVAT TEADMISTE ÜLEKANNET MÕJUTAVAD
TEGURID ETTEVÕTTE AS RESPO HAAGISED NÄITEL**

Magistritöö sotsiaalteaduse magistri kraadi taotlemiseks majandusteaduses

Juhendaja: vanemteadur Priit Vahter
Kaasjuhendaja: teadur Eneli Kindsiko

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele(juhendaja allkiri)

Teadur Eneli Kindsiko,

Soovitan suunata kaitsmisele(juhendaja allkiri)

Vanemteadur Priit Vahter

Kaitsmisele lubatud “.....“ 2016. a.

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd,
põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

Mari-Liis Rüütli

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. OTSESTE VÄLISINVESTEERINGUTE JA TEADMISTE ÜLEKANDE	
TEOREETILINE KÄSITLUS	8
1.1 Otseste välisinvesteeringute olemus teadmiste ülekande seisukohalt	8
1.2 Teadmised ja nende ülekannet mõjutavad tegurid otseste välisinvesteeringute puhul	16
2. EESTIST VÄLJAPOOLE TEHTUD OTSESTE VÄLISINVESTEERINGUTE KAUDU TOIMUVAT TEADMISTE ÜLEKANNET MÕJUTAVAD TEGURID.....	33
2.1 Uurimistöö metoodika ja ettevõtte AS Respo Haagised tutvustus	33
2.2 Eestist väljapoole tehtud otseste välisinvesteeringute kaudu toimuvat teadmiste ülekannet mõjutavad tegurid ettevõtte AS Respo Haagised näitel	40
KOKKUVÕTE.....	62
VIIDATUD ALLIKAD	67
LISAD	77
Lisa 1. Intervjuu põhiküsimused ja toetavad küsimused.	77
SUMMARY	79

SISSEJUHATUS

Otsesed välisinvesteeringud omavad suurt mõju riigi majandusele, olles üheks olulisemaks majanduse kasvu allikaks. Maailmamajanduses on toimunud välisinvesteeringute osakaalu kasv, mida näitab välisinvesteeringute 60-kordne kasv viimasel kolmekümnel aastal. Otsestele välisinvesteeringutele hakati maailmas rohkem tähelepanu pöörama pärast Teist maailmasõda. Eestist väljapoole hakati otseseid välisinvesteeringuid tegema alates 1996. aastast. Kuna Eestisse tehtud otseste välisinvesteeringute vood on oluliselt ületanud Eestist väljapoole tehtud otseinvesteeringute voogusid, siis on erinevad uuringud keskendunud rohkem just Eestisse tehtud otseinvesteeringutele. Eestist väljapoole tehtud otseinvesteeringuid on vähem uuritud, mistõttu peab töö autor oluliseks käsitleda oma töös Eestist väljapoole tehtud otseinvesteeringuid. (UNCTAD World ... 2016; Varblane *et al.* 2010: 32-39)

Otseste välisinvesteeringute kaudu on ettevõtetel võimalik üle kanda erinevaid teadmisi ja kogemusi, mis on ettevõtete üheks tähtsamaks ressursiks (Peng 2001: 820) ja suurimaks konkurentsieeliseks (Gupta, Govindarajan 2000: 473). Rahvusvahelise ettevõtte teadmiste ja kogemuste efektiivne ülekandmine ettevõttesiseselt tugevdab oluliselt ettevõtte ja ühtlasi ka kogu riigi konkurentsivõimet (Björkman *et al.* 2003: 586). Teadmiste kohta ei leidu tänapäevani ühtset mõistet, kuid ühe võimaliku definitsiooni järgi on teadmised kui „õigustatud tõene uskumus“ (Nonaka 1994: 15). Teadmised jagunevad informatsiooniks ja oskusteabeks ning sisaldavad endas väga erinevaid omadusi, mis mõjutavad teadmiste ülekannete keerukust ja kulukust (Kogut, Zander 1995: 77-79). Kuigi teadmised on väga olulised rahvusvahelise ettevõtte edukaks konkureerimiseks, võib teadmiste ülekandmisel esineda olulisi takistusi (Jensen, Szulanski 2004: 509). Rahvusvahelise ettevõtte sisesed ülekanded ei pruugi alati olla efektiivsed ja tõhusad. Teadmiste ülekanne rahvusvaheliste ettevõtete sees

sõltub erinevatest teguritest, millest olulisemad on teadmiste väärtus ettevõtte jaoks, osalejate motivatsioon, ülekandekanalite olemasolu ning absorptsioonivõime. (Cohen, Levinthal 1989: 569; Gupta, Govindarajan 2000: 473-475)

Rahvusvahelises ettevõttes võivad teadmiste ülekanded toimuda emaettevõttest välisallüksustesse, välisallüksustest emaettevõttesse, sihtriigist välisallüksustesse, välisallüksustest sihtriiki ja välisallüksuste vahel (Mudambi, Navarra 2004: 389-390). Antud magistritöös uurib töö autor teadmiste ülekandeid mõjutavaid tegureid emaettevõtte ja tema välisallüksuste vahel. Teadmiste ülekandeid välisallüksustest sihtriiki nimetatakse kõrvalmõju efektideks (i.k. *spillover effects*) (Görg, Greenaway 2004: 172; Keller 2001: 3; Lipsey 2002: 32-34; Vahter, Masso 2007: 165) ning neid efekte autor antud töös ei käsitle.

Käesolevas magistritöös uurib töö autor Eestist väljapoole investeerinud ettevõtete sisest teadmiste ülekannet mõjutavaid tegureid. Täpsemalt uurib autor, millised on emaettevõttest välisallüksustesse ning välisallüksustest emaettevõttesse toimunud teadmiste ülekannet mõjutavad tegurid. Magistritöö eesmärgiks on leida, milles seisnevad põhilised Eestist väljapoole tehtud otseste välisinvesteeringute kaudu toimuvat teadmiste ülekannet mõjutavad tegurid AS-i Respo Haagised juhtumianalüüsi tulemuste põhjal. Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

- 1) otseste välisinvesteeringute olemuse selgitamine;
- 2) teadmiste ja nende ülekande olemuse selgitamine;
- 3) selgitada varasemate teoreetiliste ja empiiriliste teadustööde põhjal otseste välisinvesteeringute kaudu toimuvat teadmiste ülekannet mõjutavaid tegureid;
- 4) tutvustada valitud metoodikat ning ettevõtet AS Respo Haagised;
- 5) viia läbi süvaintervjuud ettevõtte AS Respo Haagised juhtkonnaga;
- 6) leida AS-i Respo Haagised juhtumianalüüsi tulemuste põhjal, mil määral mõjutavad järgmised tegurid Eestist väljapoole tehtud otseste välisinvesteeringute kaudu toimuvat teadmiste ülekannet: teadmiste väärtus ettevõtte jaoks, üksuse motivatsioon teadmisi edasi kanda, ülekandekanalite olemasolu ja mitmekesisus, üksuse motivatsioon teadmisi vastu võtta, üksuse absorptsioonivõime.

Magistritöö esimene peatükk sisaldab otseste välisinvesteeringute ja teadmiste ülekande

teoreetilist käsitlust ning jaguneb kaheks alapeatükiks. Esimeses alapeatükis selgitab töö autor otseste välisinvesteeringute olemust teadmiste ülekande seisukohalt. Alapeatükk annab ülevaate tähtsaimatest välisinvesteeringute mõistetest (Eesti maksebilansi ... 2014: 59; International Monetary Fund 2009: 100; OECD 2008: 48-49) ja rahvusvahelistumist selgitavatest teooriatest (Dunning 2001: 173; Johanson, Vahlne 1977: 24). Alapeatükk selgitab otseste välisinvesteeringute olulisust teadmiste ülekande seisukohalt (Peng 2001: 820). Teises alapeatükis selgitab töö autor teadmiste mõistet (Nonaka 1994: 15), teadmiste ülekannete olemust (Hippel 1994: 430-436; Kogut, Zander 1995: 77; Polanyi 1966b: 7) ja teadmiste ülekandeid mõjutavaid tegureid otseste välisinvesteeringute puhul (Gupta, Govindarajan 2000: 475-476).

Magistritöö teises peatükis leiab töö autor, millised on põhilised Eestist väljapoole tehtud otseste välisinvesteeringute kaudu toimuvat teadmiste ülekannet mõjutavad tegurid AS-i Respo Haagised näitel. Peatükk jaguneb kaheks alapeatükiks. Esimeses alapeatükis kirjeldab autor juhtumianalüüsi metoodikat ning ettevõtet AS Respo Haagised. Teises alapeatükis analüüsib töö autor Eestist väljapoole tehtud otseste välisinvesteeringute kaudu toimuvat teadmiste ülekannet mõjutavaid tegureid ettevõtte AS Respo Haagised juhtumianalüüsi tulemuste põhjal.

Autor valis uuritavaks ettevõtteks AS Respo Haagised, kuna tegemist on pikaajalist kogemust omava kiiresti areneva ettevõttega, mille välisallüksused asuvad viies erinevas riigis: Soomes, Norras, Venemaal, Lätis ja Tais. Kuna tegemist on innovaatilise ettevõttega, siis võib eeldada, et teadmised on ettevõtte jaoks väga olulise tähtsusega. Sellest tulenevalt võib aga järeldada, et emaettevõtte ja välisallüksuste vahel toimuvad teadmiste ülekanded. Erinevates riikides asuvad välisallüksused annavad võimaluse võrrelda teadmiste ülekandeid mõjutavaid tegureid riigiti. Samuti, kuna enamus teadmiste ülekandeid mõjutavaid tegureid käsitlevad teooriad keskenduvad enamasti suurtele rahvusvahelistele ettevõtetele, siis annab ettevõtte AS Respo Haagised uuringusse kaasamine võimaluse välja selgitada, millised on teadmiste ülekandeid mõjutavad tegurid väikese ja keskmise suurusega ettevõtete puhul. Kuna paljud väikese ja keskmise suurusega ettevõtted loovad uusi töökohti, on innovaatilised ja ekspordile orienteeritud, siis omavad nad väga olulist rolli maailmamajanduses (Buckley 1997: 67). Euroopa Komisjoni andmetel moodustavad väikese ja keskmise

suurusega ettevõtted üle 99% Euroopa ettevõtetest ning neis on hõivatud kaks kolmandikku tööealisest rahvastikust (Euroopa Komisjon 2016). Eestis on Statistikaameti andmetel väikese ja keskmise suurusega ettevõtete osakaal ligikaudu 99,8% ettevõtete koguarvust (Statistikaamet 2016).

Eestist väljapoole investeerinud ettevõtete uurimisel on peamiselt kasutatud kvantitatiivset tootmisfunktsiooni hindamise meetodit (Masso *et al.* 2010: 11; Vahter, Masso 2007: 171). Töö autor valis oma uurimistöö metodoloogiks aga juhtumianalüüsi, kuna Eestist väljapoole investeerinud ettevõtteid on vähe uuritud ning puudub piisavalt mahukas andmebaas teadmiste ülekandeid mõjutavate tegurite kohta, millest tulenevalt ei ole võimalik kasutada näiteks ökonomeetrilist analüüsi. Samuti võimaldab juhtumianalüüs omandada detailsemat ja põhjalikumat informatsiooni ning keskenduda valitud ettevõtte keerukusele konkreetses keskkonnas (Eriksson, Kovalainen 2008: 3). Võrreldes kvantitatiivse analüüsiga võimaldab juhtumianalüüs selgitada põhjalikumalt saadud tulemusi läbi erinevate näidete. Kuid kuna tegemist on ühe ettevõtte juhtumiuuringuga, siis ei saa antud magistritöö tulemusi laiemalt üldistada. Juhtumianalüüsi raames viib töö autor läbi ühe pilootintervjuu ja viis süvaintervjuud ettevõtte AS Respo Haagised juhtkonnaga. Intervjuu struktuur ja küsimused tuuakse detailselt ära töös ning töö lisades.

Magistritöö autor tänab oma juhendajaid, kvalitatiivuuringute teadurit Eneli Kindsikot ja innovatsiooniökonomika vanemteadurit Priit Vahterit, kes olid oma teadmiste, tähelepanekutega ja soovitustega töö kirjutamisel suureks abiks ja toeks. Samuti tänab töö autor ettevõtet AS Respo Haagised ja selle esindajaid uuringus osalemise ja sisukate intervjuu vastuste eest. Põhjaliku retsensiooni ja asjakohaste soovitude eest tänab magistritöö autor retsensenti, majanduse modelleerimise nooremteadurit Kärt Rõigast.

Magistritöö märksõnad: otseinvesteeringud, rahvusvahelised ettevõtted, teadmised, teadmiste ülekanded, ülekandekanalid, absorptsioonivõime.

1. OTSESTE VÄLISINVESTEERINGUTE JA TEADMISTE ÜLEKANDE TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1 Otseste välisinvesteeringute olemus teadmiste ülekande seisukohalt

Käesolevas alapeatükis selgitab magistritöö autor otseste välisinvesteeringute olemust teadmiste ülekande seisukohalt. Täpsemalt toob töö autor välja tähtsaimad välisinvesteeringute mõisted ja rahvusvahelistumist selgitavad teooriad ning selgitab otseste välisinvesteeringute olulisust teadmiste ülekande seisukohalt.

Otseseid välisinvesteeringuid on võimalik defineerida erinevalt. Dunning ja Rugman (1985: 228) on oma töös otseseid välisinvesteeringuid defineerinud kui „mehhanismi, mille kaudu rahvusvahelised ettevõtted säilitavad kontrolli tootmistegevuse üle väljaspool oma riigipiire“. Rahvusvahelise Valuutafondi (International Monetary Fund 2009: 100) definitsiooni kohaselt on „otsene välisinvesteering piiriülene investeering, mille korral saavutab ühe majanduse resident kontrolli või märkimisväärse mõjuvõimu teises majanduses asuva ettevõtte üle“. OECD (OECD 2008: 48-49) definitsiooni kohaselt „peegeldab otsene välisinvesteering ühe riigi residendist ettevõtja kestvat huvi teise riigi majanduses asuva ettevõtte vastu“. Kestev huvi eeldab pikaajalise suhte olemasolu välisinvestori ja otsese välisinvesteeringu saanud ettevõtte vahel, kus välisinvestor omab märkimisväärset mõju ettevõtte juhtimise üle (OECD 2008: 48-49). Eesti Maksebilansi (Eesti maksebilansi ... 2014: 59) definitsioon kohaselt on „otsesed välisinvesteeringud sellised investeeringud, mille eesmärk on saavutada kestev osalus välisriigi majanduses“. Otsene välisinvesteering on investeering välisettevõttesse, kus välisinvestorid omavad vähemalt 10% aktsia- või osakapitalist (Eesti maksebilansi ... 2014: 59). Vastavalt toodud definitsioonidele võib kokkuvõtvalt öelda, et otsene välisinvesteering on selline piiriülene investeering, mille korral saavutatakse kestev osalus ja kontroll teises riigis asuva ettevõtte üle. Antud definitsioonist lähtub töö autor edaspidi oma töös.

Enamus välisinvesteeringutest teostatakse läbi rahvusvaheliste ettevõtete. Rahvusvahelised ettevõtted koosnevad emaettevõttest ja tema välismaa allüksustest, mis võivad olla kas tütarettevõtted, sidusettevõtted või filiaalid. Tütarettevõtted on ettevõtted, milles emaettevõtte omab kas otseselt või kaudselt üle 50% hääleõigusest. Tütarettevõtted moodustavad koos emaettevõttega kontserni. Sidusettevõtete korral omavad investorid vähemalt 10%, kuid mitte rohkem kui 50% aktsionäride hääleõigusest. Filiaali korral ei ole tegemist juriidilise isikuga ja tema tegevuse eest vastutab täielikult välismaa äriühing. (Balance of ... : 86-88) Rahvusvahelised ettevõtted võivad välismaiseid allüksuseid luua kas täiesti uue investeeringuna (i.k. *greenfield*) või juba eksisteeriva ettevõttega ühinemise või ülevõtmise teel. Valdava osa moodustavad välisallüksused, mis on omandatud ühinemise või ülevõtmise teel, kuna need omavad märkimisväärt eelist võrreldes täiesti uue investeeringuga. Olemasolevasse ettevõttesse investeerimine võimaldab investoril kiiret ligipääsu turule ning vajalikele teadmistele. (Navaretti, Venables 2004: 9-10)

Läbi aastakümnete on mitmed autorid defineerinud erinevalt rahvusvahelistumist selgitavaid teooriaid. See aga ei tähenda seda, et erinevad teooriad üksteist välistaksid, vaid pigem on läbi aastakümnete teooriaid täiendatud. Üheks oluliseks rahvusvahelistumist selgitavaks teooriaks on John Dunning-u eklektiline paradigma ehk OLI-mudel, mis avalikustati esimest korda 1976. aastal, kuid mille juured on pärit 1950. aastate keskpaigast (Dunning 2001: 173). Eklektiline paradigma ühendab endas kolme välisinvesteeringute tekkimist seletavat teooriat: Hymeri tööstusorganisatsiooni teooria, asukohateooria ja siseturu loomise teooria (Dunning 1988a: 1). Dunning-u eklektilist paradigmat loetakse kõige põhjalikuma raamistikuga otseseid välisinvesteeringuid seletavaks teooriaks (Rugman *et al.* 2011: 762). Tabelis 1 on toodud eklektilise paradigma peamised omadused (vt. tabel 1).

Tabel 1. Eklektilise paradigma peamised omadused

	Teooria	Eelis	Küsimus
O	Hymeri tööstusorganisatsiooni teooria	Omandieelis	Miks?
L	Asukohateooria	Asukohaeelis	Kuhu?
I	Siseturu loomise teooria	Internaliseerimise eelis	Kuidas?

Allikas: (Dunning 1988a: 1); autori koostatud.

Hymeri tööstusorganisatsiooni teooria kohaselt peavad välisinvesteeringuid tegeval investoril olema teatud eelised võrreldes sihtriigis tegutsevate ettevõtetega ehk peab eksisteerima omandieelis (i.k. *ownership advantage*). Omandieelised võimaldavad investoril toota madalamate kuludega või müüa konkurentidest kõrgema hinnaga ning teenida seeläbi suuremat kasumit. (Forsgren 2008: 36) Omandieelisteks võivad olla omandiõigused, immateriaalsetel varadel põhinevad eelised ning materiaalsed varad. Olulisteks immateriaalseteks varadeks on näiteks teabe-, juhtimis-, turundus- ja ettevõtlusalased teadmised ning juurdepääs vahe- ja lõpptoodangu turule. (Caves 1974: 279; Dunning 1988b: 46-47) Omandieelis ehk konkurentsieelis määrab, miks peaks ettevõtte teostama välisinvesteeringu (Dunning 2000: 163-164). Dunning ja Rugman (1985: 229-230) toovad oma töös välja Hymeri tööstusorganisatsiooni teooria piirangud, milleks on tehingukuludega mitte arvestamine ning geograafilise ja ruumilise mõõtme olulisuse eiramine. Sellest tulenevalt ei piisa ettevõtete rahvusvahelistumise selgitamiseks ainult Hymeri tööstusorganisatsiooni teooriast.

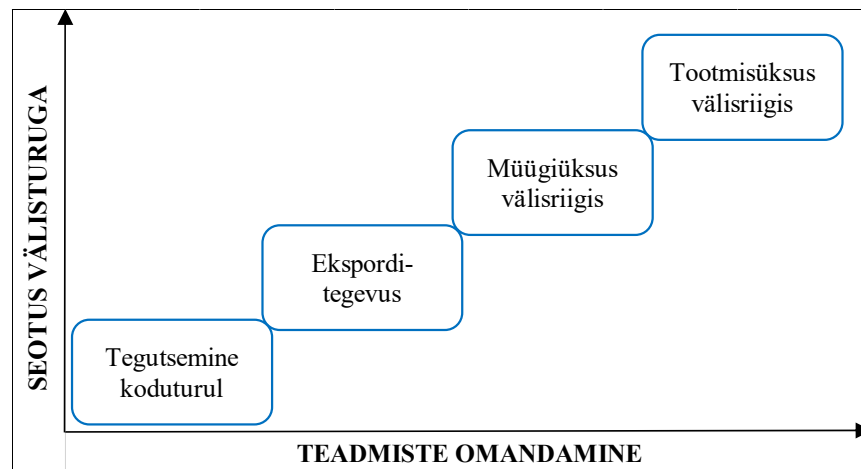
Asukohateooria kohaselt peab ettevõttel olema globaalne huvi kasutada oma eeliseid ka väljaspool lähteriiki ehk peab eksisteerima asukohaeelis (i.k. *location advantage*) (Dunning 1988b: 41-50). Dunning (1998: 53) jaotas asukohaeelised nelja gruppi: loodusvaradele orienteeritud, turule orienteeritud, efektiivsusele orienteeritud ning strateegilistele varadele orienteeritud otseinvesteeringud. Loodusvaradele orienteeritud otseinvesteeringute eesmärgiks on ligi pääseda sihtriigi loodusvaradele, mis on võrreldes lähteriigi loodusvaradega kvaliteetsemad ja soodsamad. Turule orienteeritud otseinvesteeringute eesmärgiks on ligi pääseda suurtele ja kasvavatele turgudele.

Sihtriigi valikul arvestatakse kohaliku turustruktuuriga, kultuuriga, valitsuse poliitikaga ning õigusliku ja institutsionaalse keskkonnaga (Dunning 1988b: 41-50). Efektiivsusele orienteeritud otseinvesteeringute eesmärgiks on luua tõhusam tööjaotus või spetsialiseerumine ning toota madalamate kuludega. Strateegilistele varadele orienteeritud otseinvesteeringute eesmärgiks on omandada materiaalsed või immateriaalsed vara, mis parandaks ettevõtte omandieeliseid ja seeläbi ka konkurentsipositsiooni. (Dunning 1998: 53)

Siseturu loomise teooria põhineb Buckley, Casson-i, Rugman-i ja Hennart-i erinevatel töödel (Rugman *et al.* 2011: 759) ning antud teooria kohaselt on välisinvesteeringute tekkimise eesmärgiks säilitada kontroll tehnoloogia, kvaliteedi ja juhtimisteabe üle. Internaliseerimise eelise (i.k. *internalization advantage*) korral on ettevõttel kasulik investeerida ise ning mitte sõlmida frantsiisi- ja litsentsilepinguid. Internaliseerimise eelis võimaldab ettevõtetel vähendada tehingu- ja informatsioonikulusid ning tagada stabiilne hind. (Buckley, Casson 1998: 543-555; Dunning 1988b: 45-51; Rugman, Verbeke 2003: 127).

Kõige tuntumaks rahvusvahelistumist selgitavaks teooriaks on Johanson-i, Vahlne ja Wiedersheim-Paul-i Uppsala rahvusvahelistumise mudel (Johanson, Vahlne 1977: 24; Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 306-309). Uppsala mudeli kohaselt on rahvusvahelistumine aeglane, pikk ja järkjärguline protsess ning sõltub olemasolevatest teadmistest. Mudel eeldab, et ettevõtted alustavad tegevust koduturul ning seejärel sisenevad järk-järgult kaugematele rahvusvahelistele turgudele. Kõige olulisemaks takistuseks rahvusvahelistumisel on vajalike teadmiste ja ressursside puudus, mis põhjustab ettevõtete aeglase rahvusvahelistumise. Takistuste ületamiseks omandatakse järk-järgult uusi teadmisi välisturgude kohta. Teadmiste omandamine vähendab investeerimise riske ning ettevõtted alustavad järkjärgulist rahvusvahelistumist. Esialgu sisenetakse geograafiliselt ja kultuuriliselt lähedastesse riikidesse läbi lihtsamate rahvusvahelistumise viiside nagu näiteks otsene või kaudne eksport. Järgnevas rahvusvahelistumise etapis luuakse välismaa müügiüksus ning viimases etapis tootmisüksus. Kultuuriliselt ja geograafiliselt kaugematesse riikidesse sisenetakse alles siis, kui ettevõttel on piisavalt omandatud teadmisi. (Johanson, Vahlne 1977: 24;

Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 306-309; Zhang 2013: 11-36) Joonisel 1 on toodud Uppsala mudelil põhinev ettevõtete järkjärguline rahvusvahelistumine (vt. joonis 1).



Joonis 1. Uppsala mudelil põhinev ettevõtete järkjärguline rahvusvahelistumine (Johanson, Vahlne 1977: 24; Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 306-309), autori koostatud.

Uppsala mudelil esineb aga ka mitmeid erandeid (Zhang 2013: 11). Üheks erandiks on suured ettevõtted, mis omavad piisavalt ressursse kiiremaks rahvusvahelistumiseks. Seetõttu sobib Uppsala mudel kirjeldama pigem väikese ja keskmise suurusega ettevõtete rahvusvahelistumist. Teiseks Uppsala mudeli erandiks on stabiilsed ja homogeensed turutingimused, kus on võimalik teadmisi omandada ka ilma kogemusteta. Turgude globaliseerumine on muutnud klientide tarbimiseelistused homogeensemaks, mistõttu on rahvusvahelistumine muutunud ettevõtetele tunduvalt lihtsamaks (Knight, Cavusgil 2004: 125). Kolmanda erandi korral on ettevõttel märkimisväärne turul tegutsemise kogemus, mida ta võib kasutada sarnastele turgudele sisenemisel. (Johanson, Vahlne 1990: 12)

Teadmiste omandamine on Uppsala mudeli keskseks küsimuseks. Mudel eeldab, et teadmised sõltuvad üksikisikutest ning neid on raske üle kanda teistele isikutele. Sellest tulenevalt on väga olulised üksikisikute kogemused kohalikul turul, mis loovad neile eeldused rahvusvahelistumise protsessis. Mudeli kohaselt omandatakse teadmisi vaid läbi eksperimentaalse õppimise. Kuid antud eeldus on leidnud palju kriitikat, kuna teadmiste omandamine võib toimuda läbi erinevate protsesside, näiteks läbi ettevõtetevahelise suhtlemise. Samuti olukorras, kus ettevõtte on investeerinud välisriiki

kohaliku ettevõtte omandamise teel, mis omab vajalikke teadmisi turust, ei ole enam vajalik teadmiste omandamine läbi eksperimentaalse õppimise (Bresman *et al.* 1999: 457). Paika ei pea ka mudeli eeldus, et investeerimisriskide vähendamiseks on oluline omandada teadmisi vaid konkreetse eksisteeriva ärimudeli kohta, kuna see elimineerib võimalused leida uusi alternatiivseid äriideid. (Forsgren 2002: 259-263).

Uppsala mudel sobib kirjeldama väikese ja keskmise suurusega ettevõtete rahvusvahelistumist, kuna eeldab vajalike teadmiste ja ressursside puudust, mis põhjustab aeglase rahvusvahelistumise (Johanson, Vahlne 1977: 24). Ka teised väikese ja keskmise suurusega ettevõtete rahvusvahelistumist käsitlevad tööd toovad välja, et väikese ja keskmise suurusega ettevõtete rahvusvahelistumine on võrreldes suurte ettevõtetega märkimisväärselt keerukam. Väikese ja keskmise suurusega ettevõtete finantsressursid, konkurentsivõimelisus, kvalifitseeritud töötajate osakaal ning juhtumisoskused on võrreldes suurte ettevõtetega rohkem piiratud (Buckley 1997: 69). Erinevad turule sisenemise tõkked mõjutavad väikese ja keskmise suurusega ettevõtete rahvusvahelistumist võrreldes suurte ettevõtetega oluliselt rohkem. Lähte- ja sihtriikide õiguslikud, kultuurilised ja keelelised erinevused muudavad rahvusvahelistumise väga riskantseks. (Acs *et al.* 1997: 8) Sellest tulenevalt investeerivad väikese ja keskmise suurusega ettevõtted välisriiki tihti läbi litsentsilepingute, strateegiliste liitude või ühisettevõtete loomise teel, mitte aga läbi otseste välisinvesteeringute (Buckley 1997: 78).

Alates 1990. aastatest on üha enam hakatud uurima kiiret rahvusvahelistumist, mis vastandub Uppsala mudeli pikale ja järkjärgulisele rahvusvahelistumisele. Antud teooria kohaselt on rahvusvahelisena sündinud ettevõtted (i.k. *born global*) juba oma tegevuse alustamise hetkel suunatud väljapoole koduturust. Sellised ettevõtted võivad samuti olla väikese ja keskmise suurusega, piiratud ressursside ning kogemustega, kuid nad alustavad oma tegevust rahvusvahelise ettevõttena. Kiirele rahvusvahelistumisele on kaasa aidanud arenev tehnoloogia ja turgude globaliseerumine (Knight, Cavusgil 2004: 124). Tänapäevane transpordi- ja kommunikatsioonitehnoloogia võimaldab avastada ja ära kasutada uusi äri võimalusi ning juhtida ettevõtet igast maailma otsast. (Oviatt, McDougall 1994: 45-49) Lisaks ettevõtetele omavad märkimisväärselt turul tegutsemise kogemust ka üksikindiviidid. Tänapäeval loovad üha enam suurte kogemustega

ettevõtete juhid uusi rahvusvahelisi ettevõtteid, mille edu seisneb juhtide varasemates rahvusvahelistes kogemustes ja teadmistes (Knight, Cavusgil 2004: 137; Madsen, Servais 1997: 565).

Uppsala mudeli kohaselt on teadmised oluliseks sisendiks ettevõtete rahvusvahelistumise protsessis, kuid tänapäevastes rahvusvahelistumise teooriates rõhutatakse üha enam otseste välisinvesteeringute olulisust teadmiste hankimise seisukohalt. See tähendab seda, et ettevõtted ei investeeeri välisriiki mitte ainult sellepärast, et ära kasutada ettevõttespetsiifilisi omandieeliseid, vaid sooviga omandada uusi teadmisi. Almeida (1996: 155) leidis oma töös, et otseseid välisinvesteeringuid teostatakse sooviga omandada sihtriigist vajalikke uusi tehnoloogilisi teadmisi selleks, et kompenseerida lähteriigi tehnoloogiaalaste teadmiste puudujäägid.

Majandus on liikunud tööstusajastult üle teadmistepõhiseks ühiskonnaks (Chiva *et al.* 2014: 687-688). Teadmistepõhine majandus tähendab arenenud majandust, mis on sõltuvuses teadmistest, informatsioonist ja oskustest ning nendele ligipääsust (OECD Oslo Manual 2005: 15). Ressursipõhine käsitlus (i.k. *resource base view*) eeldab, et ettevõttesisesed varad, kompetentsid, võimed ja teadmised on oluliseks sisendiks püsiva konkurentsieelise tagamiseks. Ettevõttesisesed ressursid on seda olulisemad, mida väärtuslikumad, haruldasemad, imiteerimatud ja asendamatud nad on. (Barney 1991: 99-111) Dünaamilise võimekuse käsitluse (i.k. *dynamic capabilities view*) korral peavad ettevõtted olema õppimisvõimelised, et kohaneda kiiresti muutuva majanduskeskkonnaga. Oluline on ettevõttesiseste ressursside pidev arendamine ja uuendamine. (Teece *et al.* 1997: 515) Sellest tulenevalt on väga olulisel kohal teadmiste efektiivne ülekandmine.

Teadmisi on võimalik üle kanda läbi erinevate kanalite, kuid kõige efektiivsemaks kanaliks loetakse just rahvusvahelisi ettevõtteid. Rahvusvahelised ettevõtted võimaldavad teadmisi edastada ja omandada palju efektiivsemalt ja tulemuslikumalt kui erinevad ettevõttevälised turumehhanismid. (Gupta, Govindarajan 2000: 473-474) Ettevõttevälised turumehhanismid ei ole nii efektiivsed, kuna väärtuslikud teadmised on tihti ettevõttespetsiifilised (Forsgren 2008: 55-56; Gupta, Govindarajan 2000: 473-474) ja väljendamatud (Kogut, Zander 1993: 635; Peng 2001: 820; Polanyi 1966a: 4-6). Kogut-i ja Zander-i (1993: 625) empiirilise töö tulemused näitavad, et mida keerulisem

on teadmisi üle kanda, seda suurem on ettevõtete internaliseerimise eelis ning seda kasulikum on investeerida ise ning mitte sõlmida frantsiisi- ja litsentsilepinguid.

Tihti on rahvusvahelistes ettevõtetes teadmised hajutatud erinevate üksuste vahel, kuna erinevad üksused omavad erinevaid teadmisi sõltuvalt sihtriikide turgudest (Ambos *et al.* 2006: 308), tehnoloogiast (Porter 1990: 73), konkurentsist ja turunõudlusest (Buckley, Carter 2004: 372). Innovaatilistes regioonides asuvad üksused omavad paremaid võimalusi uute teadmiste omandamiseks. Läbi välisallüksuste on rahvusvahelisel ettevõttel võimalik ligi pääseda sihtriigi informatsioonikanalitele ning seeläbi omandada kohalikku spetsiifilist teadmist. (Almeida 1996: 155-157) Välisallüksuste väärtuslikud teadmised mõjutavad kogu ettevõtte konkurentsieelist (Forsgren 2008: 55). Välisallüksuste teadmisi kasutavad rahvusvahelised ettevõtted näiteks globaalsete strateegiate koordineerimiseks, protsesside ja toodete väljatöötamiseks ning arendamiseks (Ambos *et al.* 2006: 296).

Rahvusvahelise ettevõtte üheks suurimaks eeliseks on võimalus omandada välisriikidest uusi teadmisi läbi välisallüksuste. Kuid oluline on täheldada, et samas eksisteerib ka oht, et ettevõttespetsiifilised teadmised lekivad sihtriiki. (Almeida 1996: 155-157) Sellest tulenevalt on väga oluline roll intellektuaalomandi kaitsel, milleks kasutatakse näiteks patente ja autoriõiguseid (Jong *et al.* 2008: 20-21). Imitatsiooni võimalikkus (Forsgren 2008: 56) ja ülekannete kiirus (Kogut, Zander 1995: 76) väljendavad lisaks teadmiste võimalikule omandamisele ka teadmiste võimalikku leket. Ettevõtted ei konkureeri üksnes teadmiste loomisega, vaid ka võimega imiteerida konkurentide teadmisi (Kogut, Zander 1995: 76).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et otseseid välisinvesteeringuid selgitavaid teooriaid on mitmeid ning erinevad teooriad täiendavad üksteist. See miks, kuhu, kuidas ja kui kiiresti ettevõtted teostavad otseseid välisinvesteeringuid, sõltub väga paljudest erinevatest teguritest. Seetõttu on ettevõtete rahvusvahelistumist väga keeruline seletada vaid ühe teooria põhjal. Tänapäevases teadmistepõhises majanduses loetakse teadmisi ettevõtete tähtsaimaks ressursiks ja konkurentsieeliseks. Rahvusvahelised ettevõtted võimaldavad teadmisi omandada ja edastada palju efektiivsemalt ja tulemuslikumalt kui erinevad ettevõttevälised turumehhanismid, kuna teadmised on tihti ettevõttespetsiifilised ja väljendamatud. Läbi välisallüksuste on rahvusvahelisel

ettevõttel võimalik ligi pääseda sihtriigi informatsioonikanalitele ning seeläbi omandada kohalikku spetsiifilist teadmist. Rahvusvahelise ettevõtte üksuste vahel toimuvat teadmiste ülekannet võivad mõjutada mitmed tegurid, millele keskendub töö autor järgmises alapeatükis.

1.2 Teadmised ja nende ülekannet mõjutavad tegurid otseste välisinvesteeringute puhul

Eelmises alapeatükis selgitas töö autor teadmiste olulisust tänapäevases teadmispõhises majanduses, kus teadmisi loetakse ettevõtete üheks tähtsamaks ressursiks ja suurimaks konkurentsieeliseks (Gupta, Govindarajan 2000: 473). Kuid mis on teadmised? Teadmiste mõiste kohta ei leidu tänapäevani ühtset definitsiooni. Nonaka (1994: 15) pakub välja võimaluse defineerida teadmisi kui „õigustatud tõest uskumust“. Teadmisi võib defineerida ka kui „kogumit inimeste tunnetustest ja kogemustest, mis mõjutab nii objektiivset kui ka subjektiivset maailma“ (Amidon *et al.* 2005: 52). Vastavalt erinevatele definitsioonidele võib kokkuvõtvalt öelda, et teadmised on indiviidide poolt omandatud kogemused ja tõlgendatud informatsioon. Käesolevas alapeatükis selgitab magistritöö autor teadmisi iseloomustavaid omadusi, teadmiste ülekande olemust ja teadmiste ülekandeid mõjutavaid tegureid.

Kogut ja Zander (1995: 77) jagavad teadmised informatsiooniks ja oskusteabeks. Informatsioon on faktiline ja standardiseeritud, mis võimaldab teadmisi edastada terviklikus mahus ning minimaalsete kuludega (Kogut, Zander 1993: 631; Kogut, Zander 1992: 386). Informatsiooni säilitatakse põhiliselt dokumentides kas tekstiliselt, graafiliselt või läbi teiste sümbolite (Alavi, Leidner 2001: 109). Oskusteave sisaldab endas praktilisi oskuseid ja teadmisi, mis kirjeldavad, kuidas tegevused tegelikkuses toimuvad. Erinevalt informatsioonist on oskusteave tihti väljendamatut ja kodifitseerimata ning seetõttu on seda keeruline edastada ja omandada. (Kogut, Zander 1993: 631; Kogut, Zander 1992: 386)

Polanyi (1966b: 7) klassifitseeris oma töös teadmised väljendatavateks (i.k. *explicit*) ja väljendamatuteks (i.k. *tacit*). Väljendatavaid teadmisi saab kergesti kodifitseerida, formaliseerida, liigendada ja sõnastada. Selliseid teadmisi on lihtne omandada ja

edastada. (Tang 2011: 272-273) Väljendatavaks teadmiseks on näiteks tehniliselt keeruka toote kasutusjuhend, mis sisaldab endas ühiselt arusaadavat ja piisavat õpetust toote ohutuks ja sihipäraseks kasutamiseks (Alavi, Leidner 2001: 110). Väljendamatud teadmised on seotud tegevustega, pühendumusega ja kaasamisega konkreetsetes kontekstis ning on sageli mitteformaalsed (Polanyi 1966a: 4-6). Sellised teadmised sisaldavad endas nii kognitiivseid kui ka tehnilisi elemente. Kognitiivsed teadmised on indiviidide uskumused ja seisukohad, mis aitavad neil tajuda ja määratleda maailma. Tehnilised elemendid on aga konkreetsete oskused. (Nonaka 1994: 16) Väljendamatuid teadmisi omandatakse läbi tajumise, tähelepanekute, jälgimise, imitatsiooni ja kogemuste, mis teeb teadmiste omandamise kulukaks ja ajamahukaks (Alavi, Leidner 2001: 116; Polanyi 1966a: 4-6). Väljendamatuks teadmiseks on näiteks jalgrattasõit, mida võib formaalselt küll kirjeldada, kuid oskus omandatakse vaid läbi kogemuste (Nonaka 1994: 16).

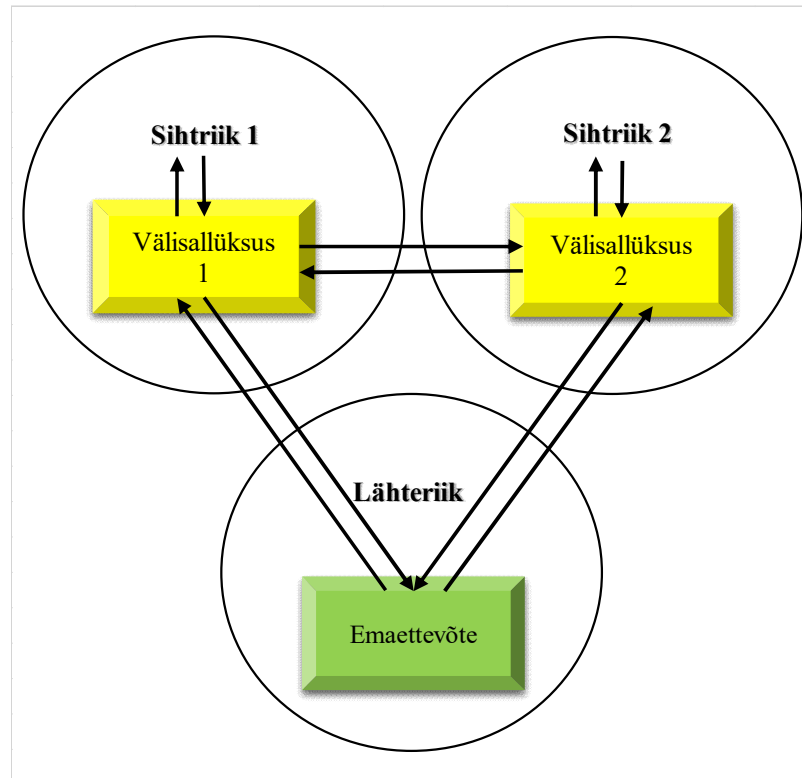
Kogut ja Zander (1995: 79) toovad oma töös välja viis erinevat teadmisi iseloomustavat omadust: kodifitseeritavus (i.k. *codifiability*), õpetatavus (i.k. *teachability*), keerukus (i.k. *complexity*), süsteemi sõltuvus (i.k. *system dependence*) ja vaadeldavus (i.k. *product observability*). Teadmisi iseloomustavad omadused määravad, millisel määral on võimalik teadmisi omandada ja edastada. Kodifitseeritud teadmised on üheselt mõistetavad, süstematiseeritud ja terviklikud teadmised, mida on lihtne omandada ja edastada. (Kogut, Zander 1992: 387) Õpetatavus näitab, millisel määral on võimalik arendada indiviidide võimet omandada teadmisi ja oskuseid. Keerulised teadmised sisaldavad endas mitmeid erinevaid kompetentse ning süsteemist sõltuvad teadmised erinevate kompetentsidega indiviide. Vaadeldavaid teadmisi on võimalik imiteerida väheste ajaliste ja rahaliste ressurssidega. (Kogut, Zander 1995: 79) Hippel (1994: 430-436) toob välja veel ühe teadmisi iseloomustava omaduse, milleks on teadmiste jäikuse määr (i.k. *degree of stickiness*). Teadmiste jäikus võib tuleneda teadmiste või nende ülekandjate ja vastuvõtjate omadustest ning teadmiste hulgast. Mida kõrgem on teadmiste jäikuse määr, seda keerulisem ja kulukam on teadmisi omandada ning edastada. (Hippel 1994: 430-436)

Väärtuslikud, unikaalsed ja väljendamatud teadmised on ettevõtete jaoks üheks tähtsamaks ressursiks (Peng 2001: 820), kuid nad loovad ettevõtte jaoks väärtust vaid

siis, kui neid kasutatakse õigetes kohtades. Selleks, et teadmised liiguksid algallikast õigesse kohta, on tarvis efektiivseid teadmiste ülekandeid. (Amidon *et al.* 2005: 23)

Rahvusvahelise ettevõtte üksuste teadmiste ja kogemuste efektiivsed ülekanded tugevdavad oluliselt ettevõtte konkurentsieelist (Björkman *et al.* 2003: 586) ja tulemuslikkust (Dhanaraj *et al.* 2004: 437). Argote ja Ingram (Argote, Ingram 2000: 151) defineerivad teadmiste ülekandeid kui „protsessi, mille kaudu üks üksus mõjutab teist üksust oma kogemustega“. Teadmiste ülekanne toimub teadmiste edastaja ja vastuvõtja vahel ning sisaldab endas nelja etappi (Szulanski 1996: 28): algatamine (i.k. *initiation*), rakendamine (i.k. *implementation*), käivitamine (i.k. *ramp-up*) ja integratsioon (i.k. *integration*). Algamise etapis võetakse vastu otsus teadmisi üle kanda ning rakendamise etapis toimub teadmiste ülekanne. Käivitamise etapis on vastuvõtja omandanud uued teadmised ning asub teadmisi kommertsialiseerima (Björkman *et al.* 2003: 587). Kuid esialgu esineb mitmeid probleeme uute teadmiste efektiivsel kasutamisel. Viimases integratsiooni etapis toimub uute teadmiste efektiivne kasutamine ning omandatud teadmised on lisandunud ettevõtte baasteadmiste hulka. (Szulanski 1996: 28-29)

Rahvusvahelise ettevõtte siseselt ja sihtriigi suhtes eristatakse nelja erinevat teadmiste voogu (Mudambi, Navarra 2004: 389-390): teadmiste voog emaettevõttest välisallüksusesse (i.k. *conventional flow*), teadmiste voog välisallüksusest emaettevõttesse (i.k. *reverse flow*), teadmiste voog sihtriigist välisallüksusesse, teadmiste voog välisallüksusest sihtriiki. Siinkohal peab töö autor oluliseks lisada, et mitme välisallüksuse olemasolu korral võivad teadmiste ülekanded toimuda ka üksuste vahel (vt. joonis 2). Otseste välisinvesteeringute kaudu toimuvaid teadmiste ülekandeid välisallüksustest sihtriiki nimetatakse kõrvalmõju efektideks (i.k. *spillover effects*) (Görg, Greenaway 2004: 172; Keller 2001: 3; Lipsey 2002: 32-34) ning neid efekte autor antud töös ei käsitle. Rahvusvahelise ettevõtte üksuste vahel toimuvad teadmiste ülekanded sisaldavad erinevaid teadmisi, milleks võivad olla (Varblane *et al.* 2010: 106): toote- ja protsessiarendusealane oskusteave, turundusalane oskusteave, juhtimisalane oskusteave, tehnoloogiaalane oskusteave ja patenteeritud tehnoloogia.



Joonis 2. Teadmiste vood rahvusvahelise ettevõtte siseselt ja sihtriigi suhtes (Görg, Greenaway 2004: 172; Keller 2001: 3; Lipsey 2002: 32-34; Mudambi, Navarra 2004: 389-390), autori koostatud.

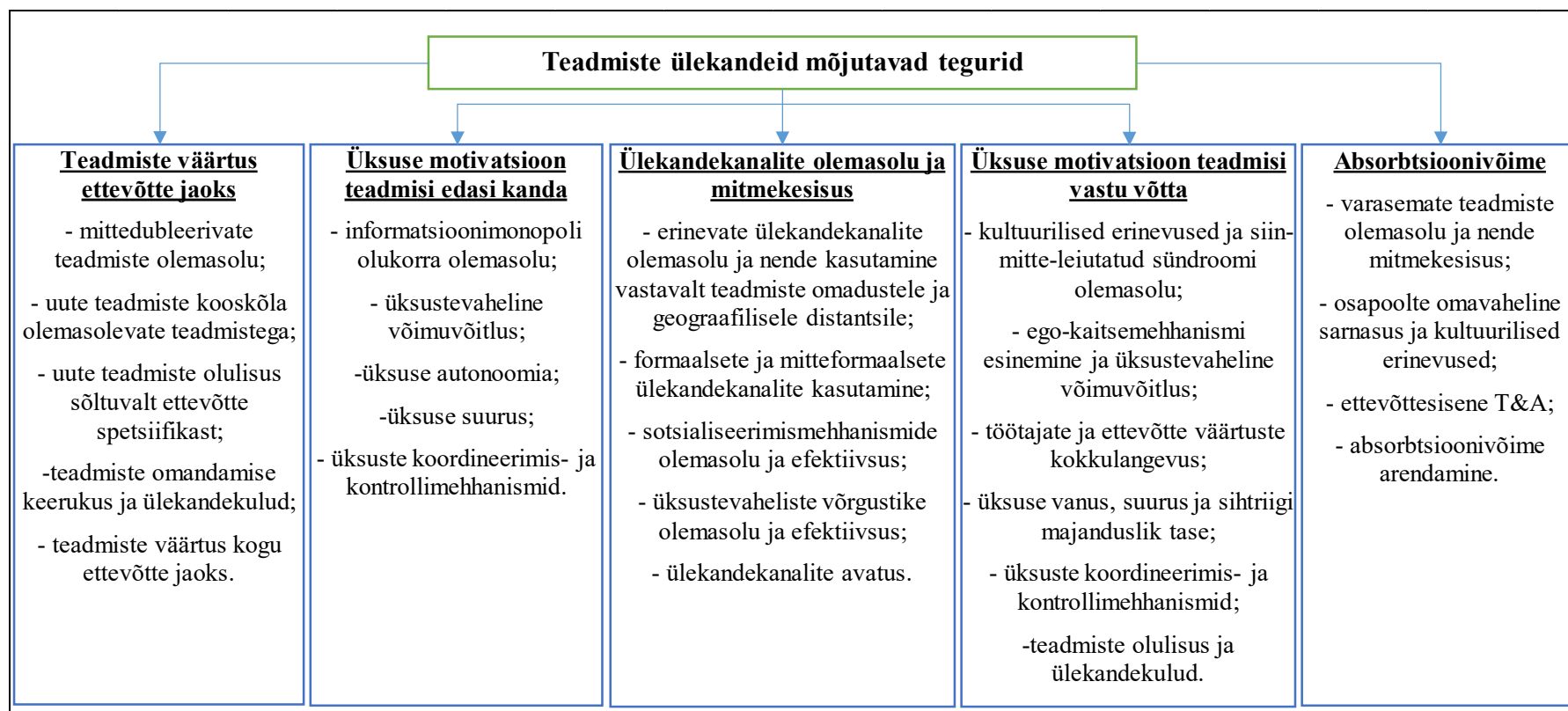
Rahvusvahelise ettevõtte sisesed teadmiste ülekanded on ettevõtetele oluliseks väljakutseks, kuna teadmiste ülekannete efektiivsus sõltub väga paljudest erinevatest teguritest: teadmiste omadusest, teadmiste saatja ja vastuvõtja omadustest, üksuste omadustest ja keskkonnateguritest (Yang *et al.* 2008: 884). Üksused erinevad üksteisest ajaliselt, ruumiliselt ja kultuuriliselt, mis tekitavad olulisi teadmiste ülekannete barjääre. Isegi kui kodumaises kontekstis toimuvad efektiivsed teadmiste ülekanded, siis rahvusvahelises kontekstis võib esineda olulisi teadmiste ülekandeid takistavaid tegureid. (Perez-Nordtvedt *et al.* 2008: 715) Kuna paljud teooriad rõhutavad rahvusvahelises ettevõttes toimuvate teadmiste ülekannete olulisust, siis tuleks võrreldes senisega rohkem ja detailsemalt uurida ka teadmiste ülekandeid mõjutavaid tegureid (Andersson *et al.* 2001: 10; Driffield *et al.* 2010: 350; Foss, Pedersen 2002: 52; Gupta, Govindarajan 2000: 474). Ühe tähtsaima panuse antud valdkonnas andis Gupta ja Govindarajan-i poolt välja antud artikkel „*Knowledge Flows within Multinational Corporations*“, mis ilmus 2000. aastal ajakirjas *Strategic Management Journal*. Antud

artikkelis tõid Gupta ja Govindarajan välja viis peamist teadmiste ülekannet mõjutavat tegurit (Gupta, Govindarajan 2000: 475). Gupta ja Govindarajan-i (2000) artikli olulisust näitab ka suur viitamiste arv, milleks on *Google Scholar*-i andmete põhjal 3660 (Google Scholar 2016).

Gupta ja Govindarajan (2000: 475) toovad oma töös välja, et teadmiste ülekandeid selgitavaks teooriaks on kommunikatsiooniteooria, mille kohaselt on põhilised inimestevahelised kommunikatsioonielemendid: sõnum, saatja, kodeerimisskeem, kanal, sõnumi edastamine läbi kanali, dekodeerimisskeem, vastuvõtja ja dekodeeritud sõnumi omastamine (Shannon 1948: 379-381). Kommunikatsioonielementidest sõltuvalt on Gupta ja Govindarajan (2000: 475) välja toonud viis peamist rahvusvahelise ettevõtte siseselt toimuvat teadmiste ülekannet mõjutavat tegurit (Gupta, Govindarajan 2000: 475-476):

- 1) teadmiste väärtus ettevõtte jaoks;
- 2) üksuse motivatsioon teadmisi edasi kanda;
- 3) ülekandekanalite olemasolu ja nende mitmekesisus;
- 4) üksuse motivatsioon teadmisi vastu võtta;
- 5) üksuse suutlikkus teadmisi omandada ehk absorptsioonivõime.

Gupta ja Govindarajan-i teadmiste ülekandeid mõjutavate tegurite olulisuse ja põhjalikkuse tõttu otsustas ka antud magistritöö autor keskenduda oma töös just vastavale jaotusele ning uurida täpsemalt igat teadmiste ülekannet mõjutavat tegurit. Järgnevalt kirjeldabki töö autor põhjalikumalt igat teadmiste ülekannet mõjutavat tegurit. Olulisemad teadmiste ülekannet mõjutavate tegurite omadused on töö autor välja toonud joonisel 3 (vt. joonis 3).



Joonis 3. Teadmiste ülekandeid mõjutavate tegurite omadused (Antons, Piller 2015: 193-201; Argote, Ingram 2000: 158; Audretsch 1998: 26; Cohen, Levinthal 1990: 128-140; Cyert *et al.* 1993: 47-48; Daft, Lengel 1986: 560; Garnier 1982: 894; Ghoshal, Bartlett 1988: 371-372; Gupta, Govindarajan 2000: 475-480; Jablin 1979: 1202-1204; Noorderhaven, Harzing 2009: 724-727; Perez-Nordtvedt *et al.* 2008: 718-722; Pfeffer 1992: 29-30; Schulz 2003: 441-443; Szulanski 1996: 36-38; Taggart 1997: 51-52; Varblane *et al.* 2005: 10-15; Yang *et al.* 2008: 885), autori koostatud.

Teadmiste väärtus ettevõtte jaoks. Schulz (2003: 441) väidab, et efektiivsete teadmiste ülekannete toimumiseks on kõige olulisemaks teguriks teadmiste väärtus ettevõtte jaoks. Teadmiste väärtus sõltub sellest, mil määral erinevad uued teadmised olemasolevatest teadmistest. Teadmised võivad olla kas dubleerivad või mittedubleerivad (Gupta, Govindarajan 2000: 475-478). Uued väärtuslikud teadmised täpsustavad, tugevdavad ning on kooskõlas olemasolevate teadmistega. (Schulz 2003: 441-442) Kuid oluline ei ole ainult mittedubleerivate teadmiste olemasolu, vaid teadmised peavad olema olulised ettevõtte tegevuse jaoks. Erinevatel teadmistel on erinev väärtus ettevõtte jaoks (Barney 1991: 102). Schulz (2003: 442) toob siinkohal järgmise näite: „kui ühes üksuses arendatakse välja täiustatud meetod tarnijate probleemide lahendamiseks, siis võib antud meetod olla väärtuslik ka teise üksuse jaoks. Kuid kui näiteks kolmanda üksuse tegevus ei sõltu tarnijatest, siis on vastava üksuse jaoks informatsioon uue täiustatud meetodi kohta väärtusetu“. Schulz-i (2003: 454) empiirilise töö tulemused kinnitasid, et mida olulisemad on teadmised vastuvõtja jaoks, seda suuremad on teadmiste ülekanded. Mida väärtuslikumad on teadmised, seda enam on üksused motiveeritud teadmisi omandama ja edastama. (Schulz 2003: 441-454)

Teadmiste väärtus ettevõtete jaoks sõltub ka teadmiste omandamise keerukusest ja kulukusest. Teadmiste omandamise keerukus ja ülekandekulud sõltuvad aga teadmiste erinevatest omadustest. Teadmiste erinevaid omadusi ja nende ülekannete keerukust kirjeldas töö autor eespool (vt. lk. 16-17). Mida rohkem on teadmised süsteemist sõltuvad, kodifitseerimata, väljendamatud, vaadeldamatud, õpetamatud, keerukad ja jäigad, seda keerulisem on teadmisi üle kanda ning seda suuremad on ülekandekulud. Schulz-i (2003: 454) empiirilise töö tulemused kinnitasid, et mida rohkem on teadmised kodifitseeritud, seda väiksemad on teadmiste ülekandekulud ning seda väärtuslikumad on teadmised. Ehk mida keerulisem on teadmisi omandada ning mida suuremaid ülekandekulusid need tekitavad, seda vähem on teadmised väärtuslikud ettevõtte jaoks. Seda aga seetõttu, et teadmiste omandamise kulud ületavad teadmistest saadavat kasu. (Schulz 2003: 443-454)

Gupta ja Govindarajan (2000:475-478) lisavad oma töös, et teadmiste väärtus üksuste jaoks sõltub ka teadmiste väärtusest kogu ettevõtte jaoks. Mida väärtuslikumad on teadmised kogu ettevõtte jaoks, seda atraktiivsemad on need teadmised erinevate

üksuste jaoks. Teadmised võivad olla väärtuslikud kas ainult vastavale üksusele kohalikus keskkonnas või kõikidele üksustele erinevates keskkondades. (Gupta, Govindarajan 2000: 475-478)

Üksuse motivatsioon teadmisi edasi kanda. Üksuse motivatsioon teadmisi edasi kanda sõltub ettevõtte juhtimisteguritest, emaaetevõtte ja välisallüksuse vahelisest suhtlusest, üksuse autonoomiast ning kohalikust ärikeskkonnast. Üksuse initsiatiiv teadmisi edasi kanda on tihedalt seotud võimu loomisega ja autonoomiaga. (Varblane *et al.* 2005: 10-11) Cyert, Kumar ja Williams (1993: 47) toovad oma töös välja, et ettevõtte juhtkond püüab alati leida viise, kuidas muuta oma ettevõtet unikaalseks. Konkurentsieeliste saavutamiseks on väga olulisel kohal efektiivne strateegia. Kui ettevõtte omab erakordselt väärtuslikke teadmisi, siis on tõenäoline, et ta soovib ära kasutada nn informatsioonimonopoli olukorda. (Cyert *et al.* 1993: 47-48) Ka Pfeffer-i (1992: 29-30) töö kinnitab, et võimuvõitlused on levinud nähtused erinevates organisatsioonides. Üksused võivad unikaalsetes teadmistes näha võimalust omandada ja säilitada suhtelist võimu ettevõttes (Gupta, Govindarajan 2000: 475). Üksused erinevad üksteisest oma suutlikkuse poolest omandada oskusi, mis on haruldased, väärtuslikud, asendamatud ja raskesti jälgitavad. Selliseid võimeid võib omandada või kaotada aja jooksul ning seetõttu on võim dünaamiline kontseptsioon. Mida suuremad on üksused ning mida unikaalsemaid teadmisi nad omavad, seda suurem on üksustevaheliste võimuvõitluste esinemise tõenäosus. (Varblane *et al.* 2005: 10-11)

Üksuse autonoomia sõltub tema positsioonist organisatsioonis ning määrab üksuse otsustusõiguse ulatuse määra (Taggart 1997: 51-52). Välisallüksused, mis on rahvusvahelisele ettevõttele terviklikult olulisemad, omavad suuremat mõjuvõimu läbirääkimistel ja seega ka suuremat autonoomiat. Sellised välisallüksused on tulemuslikumad kui teised rahvusvahelise ettevõtte üksused või kohalikud konkurendid. Kogu rahvusvaheline ettevõtte on suuremal või vähemal määral sõltuv hästitoimivatest ja tulemuslikest välisallüksustest. Sellest tulenevalt võib eeldada, et mida suuremal määral on välisallüksus seotud kohaliku keskkonnaga, seda väiksem kontroll on emaaetevõttel välisallüksuse üle. (Varblane *et al.* 2005: 11-15; Andersson *et al.* 2001: 10) Ka Garnier (1982: 894) leidis oma töös, et kohalikule turule orienteeritud välisallüksused omavad kõrgemat autonoomiat. See on seletatud asjaoluga, et

välisallüksus peab olema orienteeritud vastavalt kohaliku turu vajadustele, mis nõuab aga üksuse suuremat paindlikkust ja kõrgemat autonoomiat. (Varblane *et al.* 2005: 15) Mida erinevamad on välisallüksust ja emaettevõtet ümbritsevad väliskeskkonnad, seda suurem risk on väliste teadmiste valel tõlgendamisel ning seetõttu antakse välisallüksustele suurem otsustamisõigus (Garnier 1982: 894).

Rahvusvahelises ettevõttes on oluline määratleda välisallüksuste õige autonoomia määr. Emaettevõtte suurem kontroll välisallüksuste üle suurendab ettevõtte strateegia rakendamise efektiivsust ja informatsiooni levikut (Noorderhaven, Harzing 2009: 727), kuid ei anna välisallüksustele piisavalt paindlikkust reageerida kiiresti ootamatutele olukordadele (Garnier 1982: 894) ja tekkinud võimalustele. (Taggart 1997: 51-52) Sellest tulenevalt võib eeldada, et mida suurem on emaettevõtte kontroll välisallüksuste üle, seda suuremad on teadmiste ülekanded. Kuid mida väiksem on välisallüksuste autonoomia, seda vähem suudavad välisallüksused kohaneda kohaliku turu vajadustele ning omandada uusi teadmisi välisest keskkonnast. Mida vähem omandavad välisallüksused teadmisi kohalikust turust, seda väiksemad on teadmiste ülekanded välisallüksusest emaettevõttesse. Sellest tulenevalt ei saa me üheselt määratleda, millist mõju omab autonoomia teadmiste ülekannetele. Seda kinnitavad ka erinevad empiirilised uuringud. Ghoshal, Korine ja Szulanski (1994: 96) leidsid oma töös, et üksuse autonoomia ei oma märgatavat mõju üksustevahelistele teadmiste ülekannetele. Samas kui Forss ja Pedersen (2002: 64) uurimistöö tulemused kinnitasid, et autonoomia on positiivselt seotud teadmiste ülekannetega. Vastupidisele tulemusele jõudsid aga Lord ja Ranft (2000: 585), kes leidsid, et üksuste autonoomia on negatiivselt seotud teadmiste ülekannetega. Rabbiosi (2008: 19) uuris oma töös teadmiste ülekannete, autonoomia ja personaalse ning elektroonilise kommunikatsiooni koosmõju ning leidis, et teadmiste ülekannete, autonoomia ja personaalse kommunikatsiooni vahel esineb positiivne seos. Mida suurem on üksuste autonoomia, seda rohkem omandatakse teadmisi välisest keskkonnast ning mida enam kasutatakse üksustevaheliseks suhtlemiseks personaalseid kommunikatsioonimeetodeid, seda suuremad on teadmiste ülekanded.

Gupta ja Govindarajan (2000:478) leiavad, et mida suuremat tähelepanu pöörab üksuse juhtkond üksustevahelise võrgustiku arendamisele ja efektiivsusele, seda kõrgem on

üksustevaheline motivatsioon teadmisi jagada. Ehk oluline on see, kas juhtkond keskendub ainult enda üksuse või kogu ettevõtte tulemuslikkusele. Ka Salter (1973: 94-95) rõhutab oma töös, et oluline on motiveerida üksuste juhte keskenduma ettevõttele kui terviklikule. Sellest tulenevalt omab koordineerimine ja kontroll olulist tähtsust teadmiste ülekannete efektiivseks toimimiseks (Noorderhaven, Harzing 2009: 727). Eristatakse kahte kontrollimehhanismi, milleks on käitumis- ehk protsessipõhine ja tulemuspõhine kontroll. Protsessipõhine kontroll sisaldab endas järelvalvet ja kontrolli üksuse käitumise üle, mille käigus sekkutakse üksuse protsessidesse aktiivselt kogu töö käigus ning mille eesmärgiks on tagada, et inividid käituksid ettevõtte huvidest lähtudes. Tulemuspõhise kontrolli käigus mõjutatakse üksuste töötulemusi läbi erinevate hüvede ja sanktsioonide, mis on seotud soovitud tulemuse saavutamisega. (Lange 2008: 712; Ouchi, Maguire 1975: 559)

Ülekandekanalite olemasolu ja nende mitmekesisus. Teadmiste ülekande efektiivseks toimimiseks on väga olulisel kohal ülekandekanalite olemasolu (Ghoshal, Bartlett 1988: 371-372) ja nende mitmekesisus (Gupta, Govindarajan 2000: 475). Daft ja Lengel (1986: 560) eristavad oma töös viite erinevat teadmiste ülekandekanalit: näost-näku kohtumised, telefonivestlused, personaalsed dokumendid, avalikud dokumendid ja numbrilised dokumendid. Näost-näku kohtumised on kõige efektiivsemad ülekandekanalid, kuna võimaldavad anda kohest tagasisidet ja kontrollida edastatud teadmiste tõlgendamise korrektsust. Edastatud sõnumile lisandub ka kehakeel ja hääletoon, mis annab sõnumile olulist lisainformatsiooni. Näost-näku kohtumised võimaldavad edastada väljendamatuid ja mittekodifitseeritud teadmisi (Noorderhaven, Harzing 2009: 724). Vähem efektiivsemaid ülekandekanaleid kasutatakse standartsete andmete ja üheselt mõistetavate sõnumite edastamiseks. (Daft, Lengel 1986: 560) Erinevate ülekandekanalite kasutamine sõltub lisaks teadmiste omadustele ka üksustevahelisest geograafilisest kaugusest. Üksustevaheline väike geograafiline distant võimaldab kasutada rohkem näost-näku kohtumisi. (Audretsch 1998: 26) Sellest tulenevalt võib järeldada, et mida kaugemal asuvad üksused, seda keerulisem on üle kanda väljendamatuid ja mittekodifitseeritud teadmisi, kuna seda vähem kasutatakse ülekandekanalina näost-näku kohtumisi.

Kommunikatsiooniteooria kohaselt saavad ülekandekanalid olla kas formaalsed või mitteformaalsed (Jablin 1979: 1202). Mida suurem on üksustevaheline integratsioon läbi erinevate mitteformaalsete ja formaalsete mehhanismide, seda suuremad on teadmiste ülekanded (Gupta, Govindarajan 2000: 478-479). Khan-i, Shenkar-i ja Lew-i (2015: 667) empiirilise töö tulemused näitasid, et formaalsed ja mitteformaalsed ülekandekanalid suurendavad teadmiste ülekannete efektiivsust, muutes teadmiste ülekanded kiiremaks ja arusaadavamaks. Formaalsete struktuuride eeliseks on teadmiste ülekannete kiirus ning nende kaudu on kasulik edastada kodifitseeritud informatsiooni, kuna põhinevad eelnevalt määratletud situatsioonidel ja rutiinidel (Khan *et al.* 2015: 661). Mitteformaalsed kanalid on sama olulised kui formaalsed kanalid, kuna mõjutavad üksustevahelist kommunikatsioonikäitumist (Jablin 1979: 1202). Schulz-i (2003: 454) empiirilise töö tulemused näitasid, et mitteformaalsed struktuurid suurendavad teadmiste ülekandeid, kuna võimaldavad kergemini avastada, millised teadmised on olulised erinevate üksuste jaoks. Mitteformaalseid struktuure kasutatakse keeruliste ja väljendamatute teadmiste edastamiseks ja omandamiseks, kuna võimaldavad kohaneda vastavalt olukorrale. (Khan *et al.* 2015: 661)

Mitteformaalsete kanalite hulka kuuluvad sellised sotsiaalsed mehhanismid, mis soodustavad inimestevahelist tundmaõppimist ja usalduse tekkimist (Ghoshal, Bartlett 1988: 371-372). Khan, Shenkar ja Lew (2015: 657-658) defineerivad oma töös sotsialiseerimismehhanisme kui sihilikult loodud mehhanisme, mis sisaldavad spetsiaalseid teadmiste ülekannete rutiine, protsesse või sündmusi selleks, et soodustada teadmiste ülekandeid. Efektiivsed sotsialiseerimismehhanismid on võtmekohaks teadmiste kujunemisel, kuna üksustevahelised võrgustikud hõlbustavad uute teadmiste loomist ja levikut (Szulanski 1996: 36-38; Perez-Nordtvedt *et al.* 2008: 718). Üksustevahelised võrgustikud on seda efektiivsemad, mida tihedamad, tugevamad ja usalduslikumad on osapoolte omavahelised suhted (Perez-Nordtvedt *et al.* 2008: 722; Noorderhaven, Harzing 2009: 726). Dhanarai, Lyles-i, Steensma ja Tihanyi (2004: 438) uurimistöö tulemused kinnitasid, et usaldus, tugevad üksustevahelised suhted, jagatud väärtused ja ühised süsteemid suurendavad väljendamatute teadmiste ülekannet.

Sotsialiseerimismehhanismide arendamine teadmiste ülekande saatja ja vastuvõtja vahel aitab kaasa osapoolte omavahelisele tähendusrikkamale vastastikumõjule, mille

tulemuseks on efektiivsem teadmiste ülekanne. Sotsialiseerimismehhanismid on seda olulisemad, mida suurem on asümmeetria teadmiste ülekande saatja ja vastuvõtja vahel. Efektiivsete suhtevõrgustike olemasolu on eriti oluline arenguriikides asuvatele välisallüksustele, mille emategevõtte asub arenenud riigis, kuna võimaldab efektiivseid teadmiste ülekandeid emategevõttest välisallüksustesse. Rahvusvahelise ettevõtte sisesed võrgustikud on olulised osad õppimisprotsessis, kus üksused avastavad uusi võimalusi ja omandavad uusi teadmisi läbi vastastikuse suhtluse (Tsai 2001: 996-997). Sotsialiseerimismehhanismid võivad olla kas ametlikud, näiteks kavandatud tehaste külastused ja erinevad koolitused, või mitteametlikud, näiteks ajutised ühiskomisjonid. (Khan *et al.* 2015: 657-667)

Üheks oluliseks ülekandekanali omaduseks on avatus. Jablin (1979: 1203) toob oma töös välja kaks avatud kommunikatsiooni mõõdet: sõnumi saatmise avatus ja sõnumi vastuvõtmise avatus. Sõnumi saatmise avatus sisaldab endas näiteks sõnumi saatja võimekust avaldada avameelselt oma arvamust ja edastada halbu uudiseid. Sõnumi vastuvõtmise avatus sisaldab endas aga näiteks sõnumi vastuvõtja võimet julgustada sõnumi edastajat, avaldada oma ausat arvamust ning valmisolekut kuulata halbu uudiseid. Erinevad uuringud näitavad, et avatud kommunikatsiooni korral on töötajad rohkem rahulolevamad kui selle puudumisel. Avatud kommunikatsioon suurendab teadmiste ülekandeid ning on positiivselt seotud ettevõtte tulemuslikkusega. (Jablin 1979: 1203-1204) Ka Daft ja Lengel toovad oma töös välja, et personaalne ja avatud suhtlemine rikastab oluliselt ülekandekanaleid (Daft, Lengel 1986: 560).

Üksuse motivatsioon teadmisi vastu võtta. Üheks oluliseks teadmiste ülekandeid takistavaks teguriks loetakse siin-mitte-leiutatud (i.k. *not-invented-here*) sündroomi (Katz, Allen 1982, viidatud Szulanski 1996: 31 vahendusel). Siin-mitte-leiutatud sündroom väljendub negatiivses suhtumises välistes allikates loodud teadmistesse. Selline suhtumine põhjustab väärtuslike teadmiste ignoreerimist ning võib tekitada ettevõttele olulist majanduslikku kahju. Siin-mitte-leiutatud sündroom tekib arvamusest, et üksuse sisesed teadmised on väärtulikumad kui üksuse välised teadmised. (Antons, Piller 2015: 193-194) Siin-mitte-leiutatud sündroomi käsitletakse eelkõige ettevõtte välistest allikatest tulenevate teadmiste ülekannete takistava tegurina, kuid töö autori arvates võib siin-mitte-leiutatud sündroom olla oluliseks takistuseks ka rahvusvahelise

ettevõtte siseselt toimuvates teadmiste ülekannetes. Seda näiteks olukorras, kus üksused usuvad, et nemad suudavad lahendada esile kerkinud probleemi paremini, kui seda on tehtud mõnes teises üksuses. Rahvusvahelise ettevõtte siseselt tekib siin-mitte-leiutatud sündroom sageli üksuste ruumiliste ja kultuuriliste erinevuste tõttu (Antons, Piller 2015: 197-201).

Väliste väärtuslike teadmiste tagasilükkamine võib tuleneda mitmest erinevast põhjusest. Üheks põhjuseks võib olla ego-kaitsemehhanism (i.k. *ego-defence mechanism*) (Allport 1937, viidatud Gupta, Govindarajan 2000: 476 vahendusel), kus üksuse juhid blokeerivad informatsiooni, mis võib seada kahtluse alla nende kompetentsi. Teiseks põhjuseks võivad olla võimuvõitlused organisatsioonis (Pfeffer 1992: 29-30), kus juhid proovivad alandada vastastikuste üksuste võimu läbi teesklemise, et vastastikuste üksuste teadmised ei ole unikaalsed ja väärtuslikud. (Gupta, Govindarajan 2000: 476) Väärtuslike teadmiste ignoreerimine võib tuleneda ka töötajate soovist vältida uute ideede elluviimisega lisanduvat töökoormust. On oluline, et töötajate isiklikud väärtused ja ettevõtte väärtused langeksid kokku. Mida suuremad on välisallüksused, seda rohkem on neis töötajaid ning seda suurem on tõenäosus, et töötajate ja ettevõtte väärtused ei lange kokku. (Antons, Piller 2015: 197-201)

Üksuse motivatsioon teadmisi vastu võtta sõltub ka üksuse vanusest. Uued üksused on sageli rohkem avatud teiste üksuste kogemustest õppimisele. Vanemate üksuste puhul võib tekkida konflikt uute ja olemasolevate teadmiste vahel ning sellest tulenevalt ei olda enam nii avatud uutele teadmistele. (Argote, Ingram 2000: 158) Dhanarai, Lyles-i, Steensma ja Tihanyi (2004: 438-439) empiirilise töö tulemused kinnitasid, et mida vanemad on üksused, seda rohkem on neis välja kujunenud oma protsessid ja identiteet ning seda vähem ollakse avatud uutele teadmistele. Lisaks võib välisallüksuse motivatsioon teadmisi vastu võtta sõltuda sihtriigi majanduslikust tasemest. Mida madalam on sihtriigi majanduslik tase võrreldes lähteriigi majandusliku tasemega, seda suurem on välisallüksuse motivatsioon emaettevõttest teadmisi omandada (Gupta, Govindarajan 2000: 479-480).

Üksuse motivatsiooni teadmisi vastu võtta saab tõsta erinevate stiimulite loomisega. Üksuse stiimul õppida on seda suurem, mida suuremal määral on see stiimul seotud üksuse enda tulemuslikkusega. Mida rohkem mõjutavad emaettevõttest või teistest

üksustest ülekantavad teadmised üksuse tulemuslikkust, seda kõrgem on üksuse motivatsioon teadmisi vastu võtta. (Gupta, Govindarajan 2000: 479-480) Üksuse motivatsiooni teadmisi vastu võtta saab tõsta ka läbi erinevate koordineerimis- ja kontrollimehhanismide (Noorderhaven, Harzing 2009: 727). Teadmiste ülekanded on seda efektiivsemad, mida väärtuslikumad on välised teadmised üksuse jaoks ja mida rohkem on üksused motiveeritud teadmiste omandamisest (Perez-Nordtvedt *et al.* 2008: 721).

Antud punktis keskendusid Gupta ja Govindarajan (2000: 476) vaid välisallüksuste motivatsioonile teadmisi omandada teistest üksustest ja emaettevõttest, kuid töö autori seisukohalt on oluline vaadelda antud punkti all ka emaettevõtte motivatsiooni teadmisi omandada välisallüksustest. Emaettevõtte motivatsioon teadmisi vastu võtta sõltub suurel määral aga teadmiste olulisusest, mida käsitles töö autor teadmiste ülekandeid mõjutavate tegurite loetelu esimeses punktis. Võrreldes välisallüksustega on emaettevõttel suurem vabadus valida, milliseid teadmisi omandada. Emaettevõtted hindavad, kui olulised on välisallüksuste teadmised ning kui kulukas on neid teadmisi integreerida ettevõtte tegevusse. (Yang *et al.* 2008: 885) Teadmiste olulisus emaettevõtte jaoks sõltub aga suurel määral sellest, millises sihtriigis välisallüksused asuvad (Ambos *et al.* 2006: 296). Innovaatilistes regioonides asuvad üksused omavad paremaid võimalusi uute teadmiste omandamiseks (Almeida 1996: 155-157).

Üksuse suutlikkus teadmisi omandada ehk absorptsioonivõime. Cohen ja Levinthal (1990: 128) defineerivad absorptsioonivõimet kui ettevõtte võimet ära tunda, omastada ja kommertsialiseerida uut väärtuslikku informatsiooni, mis omab kriitilist tähtsust ettevõtte innovaatilisele tegevusele. Zahra ja George (2002: 185) eristavad potentsiaalset ja reaalselt absorptsioonivõimet. Potentsiaalne absorptsioonivõime sisaldab endas ettevõtte võimet omandada ja omastada uusi teadmisi ning reaalne absorptsioonivõime nende teadmiste ümberkujundamist ja rakendamist ettevõtte tegevusse. Potentsiaalne ja reaalne absorptsioonivõime on eraldiseisvad, kuid ettevõtte tulemuslikkuse tõstmiseks on oluline mõlema absorptsioonivõime koosseksisteerimine. Selleks, et ettevõtte saaks teadmisi rakendada, on esmalt tarvis need teadmised omandada, kuid teadmiste omandamine ei taga veel efektiivset teadmiste rakendamist. (Zahra, George 2002: 185-191)

Absorbtsioonivõime on oluliseks ettevõtte konkurentsieeliseks, kuna ettevõtted õpivad üksteise kogemustest (Lane, Lubatkin 1998: 473; Narula 2003: 3; Varblane *et al.* 2005: 12). Kuid väärtuslikud teadmised ei sisalda endas ainult sisulisi ja tehnilisi teadmisi, vaid sisaldavad ka teadmisi, kust leida kiiresti vajalikku informatsiooni. Oluline on ka teada, kas vajalikku uut informatsiooni saab hankida ettevõttesisestest või –välistest allikatest. (Cohen, Levinthal 1990: 133-134; Zahra, George 2002: 189) Absorbtsioonivõime sisaldab endas suutlikkust otsida ja välja valida kõige sobilikum tehnoloogia ning integreerida see olemasolevate ressurssidega. (Narula 2003: 6)

Üksuse suutlikkus teadmisi omandada ehk absorbtsioonivõime sõltub suuresti ettevõtte varasematest teadmistest ja osapoolte omavahelisest sarnasusest (Lane, Lubatkin 1998: 474). Varasemad teadmised määravad ettevõtte võime avastada, assimileerida ja rakendada uut väärtuslikku informatsiooni. Varasemad teadmised kujundavad filtrid, mille kaudu ettevõtte eristab vähem ja rohkem olulisemat informatsiooni (Gupta, Govindarajan 2000: 475). Kõige elementaarsem varaste teadmiste tase ning ühiste teadmiste olemasolu üksuste vahel on vajalik eduka kommunikatsiooni toimimiseks. (Cohen, Levinthal 1990: 128) Indiviidide omavaheline sarnasus on oluline, kuna isikud, kes omavad ühesuguseid arusaamu, kultuuri, keelt ning on sarnased oma isiklike ja sotsiaalsete omaduste poolest, omavad suurema tõenäosusega suuremat efekti uute teadmiste tekkimisele (Gupta, Govindarajan 2000: 476). Sellest tulenevalt võib eeldada, et mida suuremad on üksustevahelised kultuurilised erinevused, seda väiksem on absorbtsioonivõime. Wijk-i, Jansen-i ja Lyles-i (2008: 845) empiirilise töö tulemused näitasid, et üksustevahelised kultuurilised erinevused takistavad üksustevahelisi teadmiste ülekandeid. Kultuurilised erinevused võivad põhjustada arusaamatusi, mis piiravad teadmiste ülekandeid (Lyles, Salk 1996: 896-897).

Efektiivse kommunikatsiooni toimimiseks on küll vajalikud ühised teadmised, kuid väga oluline on ka teadmiste mitmekesisus üksuste vahel. Simon (1985: 12) märkis oma töös, et mitmekesiste teadmiste struktuuride kooseksisteerimine viib uute teadmiste tekkimiseni. Varasemate teadmiste mitmekesisus suurendab ka tõenäosust, et uued teadmised on seotud olemasolevate teadmistega, mis omakorda kiirendab õppimise protsessi. Eeldades, et eduka kommunikatsiooni toimimiseks eksisteerib piisav hulk ühiseid teadmisi, võimendavad üksuste mitmekesised ja erinevad teadmised üksuste

absorbtsioonivõimet. Kuid oluline on, et teadmised ei muutuks ka liiga mitmekesiseks, kuna see kahjustab omakorda efektiivse kommunikatsiooni toimimist. (Cohen, Levinthal 1990: 129-134)

Erinevad uuringud näitavad, et ettevõtted, kes omavad ettevõttesisest teadus- ja arendustegevust, on suutlikumad omandama ettevõtteväliseid teadmisi. See tähendab aga seda, et absorbtsioonivõime võib olla ettevõtte teadus- ja arendustegevuse kõrvalprodukt. Teadmiste absorbtsioon ei ole ainult imiteerimine, kuna välised teadmised võivad olla väljendamatud ja originaal ettevõtte spetsiifilised, mistõttu tuleb välised teadmised vastuvõtja poolt dekodeerida ettevõttespetsiifilisse konteksti (Narula 2003: 12). Mida keerulisem on õppida väliskeskkonnast, seda suurem on ettevõttesisese teadus- ja arendustegevuse olulisus. Absorbtsioonivõime võib olla kõrvalproduktiks ka ettevõtte tootmistegevusele, kuna läbi tootmistegevuse arengu omandab ettevõtte paremaid oskuseid tunda ja kasutada ära uut väärtuslikku informatsiooni, mis on oluline konkreetsele tooteturule. Ehk varasemad tootmiskogemused loovad ettevõttele võime tunda ära väärtuslikku informatsiooni ning rakendada seda oma tootmistegevuses. (Cohen, Levinthal 1990: 128-140)

Absorbtsioonivõime arendamisse on võimalik investeerida ka otse ehk näiteks läbi töötajate koolitamise (Narula 2003: 22). Kuna ettevõtte absorbtsioonivõime sõltub üksikisikute absorbtsioonivõimest, siis on absorbtsioonivõime arendamisel oluline keskenduda indiviidi tasandile. Mälu arendamine suurendab indiviidi võimet omandada uusi teadmisi, meenutada ja kasutada neid. Mälu arendamine tekitab iseenesliku arengu ehk mida rohkem informatsiooni on indiviidi mälus, seda rohkem on ta valmis omandama uut informatsiooni ja kasutama seda. Varasemad teadmised soodustavad uute teadmiste õppimist, kuna läbi õppimise on arendatud mälu ning arendatud mälu võimaldab omakorda omandada uusi teadmisi. Kuid lisaks üksikute osade õppimisele on tarvis mõista kogu konteksti. Näiteks keeruliste lausete mõistmiseks ei piisa ainult sõnade õppimisest. Sellest tulenevalt ei anna omandatud teadmised veel oskusi neid hiljem kasutada. (Cohen, Levinthal 1990: 128-132)

Absorbtsioonivõime on rajasõltuv ehk eelteadmised mõjutavad absorbtsioonivõimet, mis omakorda omab mõju absorbtsioonivõime arenemisele ja innovatsiooni tulemuslikkusele. Absorbtsioonivõime akumulatsioon ühes perioodis omab mõju

absorbtsioonivõime akumulatsioonile teises perioodis (Narula 2003: 25). Omades absorbtsioonivõimet tunneb ettevõtte kergemini ära talle vajaliku uue informatsiooni ja omandab selle. Kui ettevõtte ei arenda absorbtsioonivõimet vajalikule tasemele, siis ei pruugi ettevõtte olla teadlik uutest olulistest võimalustest (Lane, Lubatkin 1998: 474). Kui ettevõtte ei investeeeri jooksvalt õigel ajal absorbtsioonivõime arendamisse, siis muutub hilisem investeering palju kulukamaks. Seetõttu muudab vähene alginvesteering absorbtsioonivõimesse hilisema investeerimise vähem atraktiivsemaks ning seda isegi juhul, kui ettevõtte on teadlik uutest tehnoloogilistest võimalustest. (Cohen, Levinthal 1990: 135-137; Zahra, George 2002: 188)

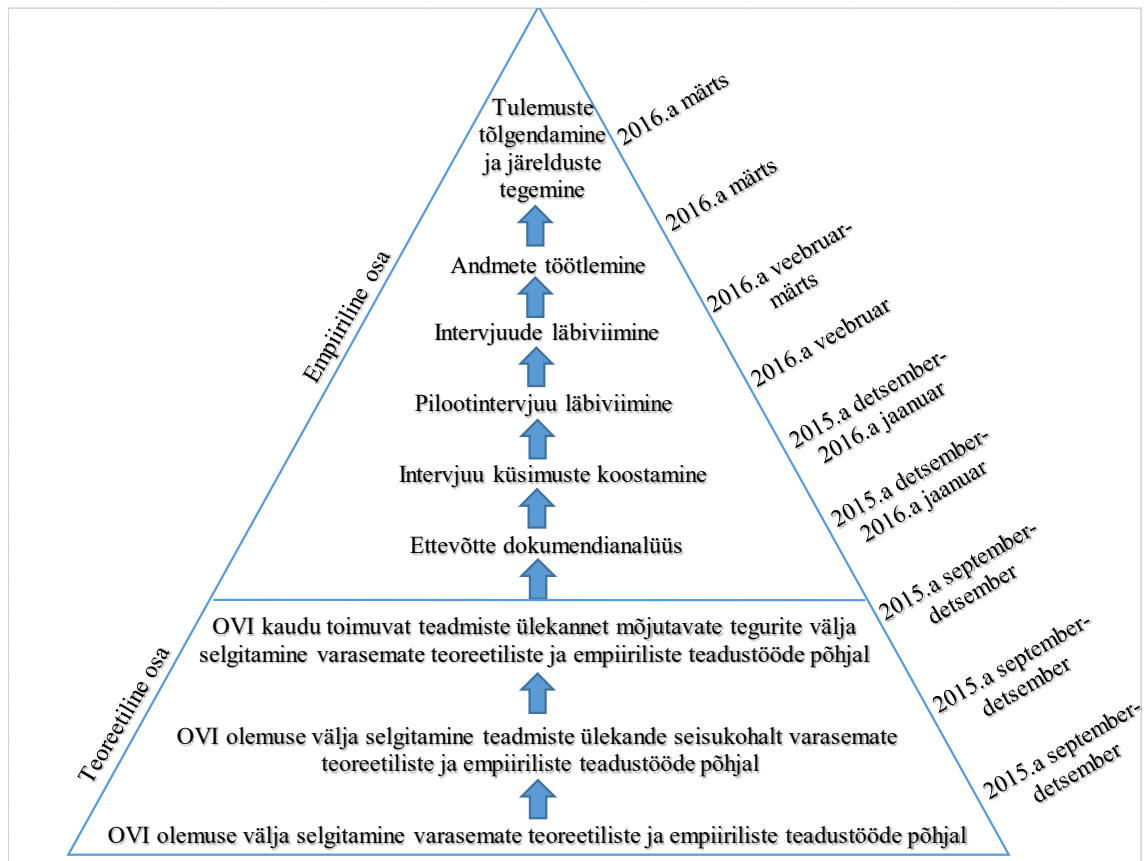
Antud alapeatükis kirjeldas töö autor eraldi viite Gupta ja Govindarajan-i (2000: 475-476) poolt välja toodud peamist rahvusvahelise ettevõtte siseselt toimuvat teadmiste ülekannet mõjutavat tegurit: teadmiste väärtus ettevõtte jaoks, üksuse motivatsioon teadmisi edasi kanda, ülekandekanalite olemasolu ja mitmekesisus, üksuse motivatsioon teadmisi vastu võtta ja absorbtsioonivõime. Kuid oluline on täheldada, et kõik tegurid on üksteisest sõltuvad ja mõjutavad üksteist. Selleks, et saaks toimuda efektiivne teadmiste ülekanne, on tarvis kõigi viie teguri olemasolu ja koosmõju. Näiteks võib üksus küll soovida omandada teadmisi teiselt üksuselt, kuid tal võib puududa ligipääs nendele teadmistele. Kui üksusel on ligipääs uutele teadmistele, siis võib üksusel aga puududa absorbtsioonivõime vastavate teadmiste omandamiseks ja kasutamiseks. (Tsai 2001: 996-998)

Oluline on ka täheldada, et eespool toodud teooriad teadmiste ülekandeid mõjutavate tegurite kohta keskenduvad enamasti suurtele rahvusvahelistele ettevõtetele. Suurte rahvusvaheliste ettevõtete välisallüksuste struktuur erineb tihti väikese ja keskmise suurusega ettevõtete välisallüksuste struktuurist. Suurte ettevõtete allüksused on sageli suuremad, iseseisvamad ning omavad kõrgemat autonoomiat. Väikese ja keskmise suurusega ettevõtete puhul, mille välisallüksused on väiksed ning mis on oma tegevuses rohkem sõltuvad emattevõttest, ei pruugi paljusid eespool nimetatud teadmiste ülekandeid mõjutavaid tegureid esineda. Magistritöö empiirilises osas uuribki töö autor oma juhtuminalüüsi tulemuste põhjal, millised on teadmiste ülekandeid mõjutavad tegurid väikese ja keskmise suurusega ettevõtete puhul.

2. EESTIST VÄLJAPOOLE TEHTUD OTSESTE VÄLISINVESTEERINGUTE KAUDU TOIMUVAT TEADMISTE ÜLEKANNET MÕJUTAVAD TEGURID

2.1 Uurimistöö metoodika ja ettevõtte AS Respo Haagised tutvustus

Teoreetilises osas jõudis töö autor järelduseni, et otseste välisinvesteeringute kaudu toimuvaid teadmiste ülekandeid mõjutavad mitmed tegurid. Magistritöö empiirilises osas uurib autor Eestist väljapoole tehtud otseste välisinvesteeringute kaudu toimuvat teadmiste ülekannet mõjutavaid tegureid ettevõtte AS Respo Haagised juhtuminalüüsi tulemuste põhjal. Autor otsustas oma töös keskenduda just Eestist väljapoole tehtud otsestele välisinvesteeringutele, kuna erinevad uuringud on keskendunud rohkem just Eestisse tehtud otseinvesteeringutele. Seda aga seetõttu, et Eestisse tehtud otseste välisinvesteeringute vood on oluliselt ületanud Eestist väljapoole tehtud otseinvesteeringute voogusid. Eestist väljapoole tehtud otseinvesteeringuid on vähem uuritud, mistõttu peab töö autor oluliseks käsitleda oma töös just Eestist väljapoole tehtud otseinvesteeringuid. (Varblane *et al.* 2010: 32-39) Käesolevas alapeatükis kirjeldab autor uurimistöö metoodikat ning ettevõtet AS Respo Haagised. Joonisel 4 on töö autor välja toonud magistritöö valmimisel läbitud etapid vastavalt nende ajaperioodile (vt. joonis 4).



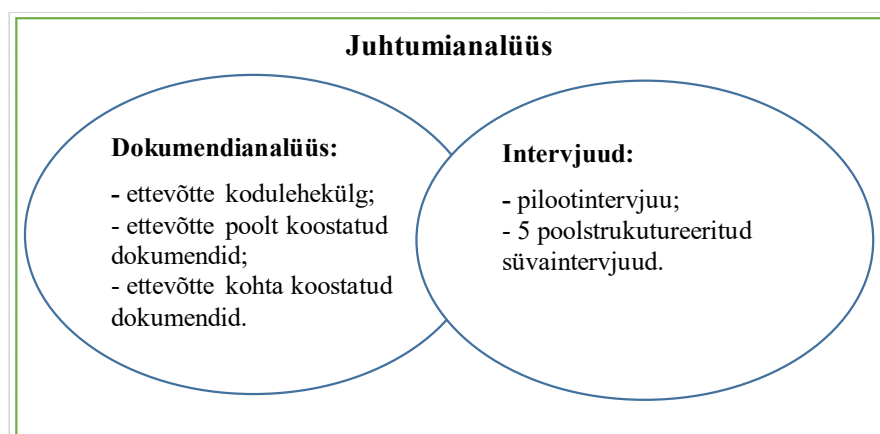
Joonis 4. Magistritöö etapid vastavalt nende valmimise ajaperioodile, autori koostatud.

Töö autor valis oma uurimistöö läbiviimiseks kvalitatiivse lähenemise ning metodoloogiaks juhtumianalüüsi. Kvalitatiivne lähenemine omab mitmeid eeliseid ja tugevusi võrreldes kvantitatiivse lähenemisega, kuid peamiselt valis töö autor oma metodoloogiaks juhtumianalüüsi järgmistel põhjustel:

- 1) Eestist väljapoole investeerinud ettevõtteid on vähe uuritud ning puudub piisavalt mahukas andmebaas teadmiste ülekandeid mõjutavate tegurite kohta, millest tulenevalt ei ole võimalik kasutada näiteks ökonomeetrilist analüüsi;
- 2) juhtumianalüüs võimaldab keskenduda ettevõtte keerukusele vastavas kontekstis ning seeläbi omandada detailset ja põhjalikku informatsiooni (Eriksson, Kovalainen 2008: 3);
- 3) juhtumianalüüsides kasutatakse põhiliselt kuidas ja miks küsimusi ning see võimaldab ettevõtet uurida mitme vaatenurga alt (Yin 1994: 13);
- 4) juhtumianalüüsi metodoloogia on väga paindlik ning kui analüüsi käigus ilmneb midagi ootamatut, siis on võimalik teha kiireid muudatusi (Vissak 2010: 371-374).

Käesolevas magistritöös on tegemist ühe ettevõtte juhtumianalüüsiga, kuna töö autor soovis teemaga minna rohkem süvitsi ning keskenduda erinevate välisallüksuste ja emaettevõtte vahelistele teadmiste ülekannetele. Töö autor valis oma uurimismetodoloogiks intensiivse juhtumiuuringu, mille eesmärk on leida, kuidas konkreetne juhtum töötab (Eriksson, Kovalainen 2008: 118). Seetõttu ei saa me tulemusi statistiliselt üldistada, kuid saame leida, kas antud juhtumi tulemused toetavad teooriat. Samuti võimaldab juhtumianalüüs selgitada põhjalikumalt saadud tulemusi läbi erinevate näidete.

Hindamaks otseste välisinvesteeringute kaudu toimuvaid teadmiste ülekandeid mõjutavaid tegureid AS-i Respo Haagised näitel, valis töö autor andmete kogumise meetoditeks dokumendianalüüsi ning poolstruktureeritud süvaintervjuud (vt. joonis 5). Dokumendianalüüsi käigus tutvus töö autor AS-i Respo Haagised teiseste andmetega, milleks olid ettevõtte kohta koostatud artiklid, ettevõtte kodulehekülg, ettevõtte majandusaasta aruanded, ettevõtte poolt koostatud tutvustused, äriplaanid ja prognoosid. Lisaks dokumendianalüüsile viis töö autor läbi viis poolstruktureeritud süvaintervjuud. Võrreldes struktureeritud intervjuuga on poolstruktureeritud intervjuu käigus võimalus küsida mitmeid erinevaid toetavaid küsimusi ning seeläbi minna teemaga rohkem süvitsi.



Joonis 5. Magistritöö andmete kogumise meetodid, autori koostatud.

Intervjuu küsimuste koostamisel võttis töö autor aluseks Gupta ja Govindarajan-i (2000: 475) poolt välja toonud viis peamist rahvusvahelise ettevõtte siseselt toimuvat teadmiste ülekannet mõjutavat tegurit:

- 1) teadmiste väärtus ettevõtte jaoks;
- 2) üksuse motivatsioon teadmisi edasi kanda;
- 3) ülekandekanalite olemasolu ja nende mitmekesisus;
- 4) üksuse motivatsioon teadmisi vastu võtta;
- 5) üksuse suutlikkus teadmisi omandada ehk absorptsioonivõime.

Intervjuu koosneb kuueteistkümnest põhiküsimusest ning on üles ehitatud teemade kaupa: taustaküsimused, teadmiste ülekandeid mõjutavad tegurid ning lõpetavad küsimused (vt. tabel 2). Intervjuu esimesed neli küsimust on taustaküsimused, mis annavad töö autorile esialgset informatsiooni teadmiste ja nende ülekannete kohta. Taustaküsimused loovad töö autorile olulise põhja selleks, et edasi liikuda põhiteema küsimuste juurde. Põhiteema küsimused sisaldavad endas küsimusi teadmiste ülekandeid mõjutavate tegurite kohta. Töö autor on vastavalt Gupta ja Govindarajan-i (2000: 475) jaotusele jaganud põhiteema küsimused viide gruppi: teadmiste väärtus ettevõtte jaoks, üksuse motivatsioon teadmisi edasi kanda, ülekandekanalite olemasolu ja mitmekesisus, üksuse motivatsioon teadmisi vastu võtta ning üksuse suutlikkus teadmisi omandada ehk absorptsioonivõime. Iga teadmiste ülekannet mõjutava teguri kohta on autor välja toonud kaks põhiküsimust. Intervjuu viimased kaks küsimust on lõpetavad küsimused ning nendega soovib töö autor teada saada, kas intervjuueeritaval on veel midagi olulist lisada uuritava teema kohta. Lisaks põhiküsimustele sisaldas intervjuu ka toetavaid küsimusi, mida kasutas töö autor intervjuu suunamisel. Toetavatel küsimustel on oluline roll poolstruktureeritud intervjuus, kuna võimaldavad täpsustada ja täiendada intervjuu küsimusi ning seeläbi minna teemaga rohkem süvitsi. Kuid oluline on täheldada, et toetavaid küsimusi kasutas töö autor vaid vajadusel ning mitte kõikide intervjuueeritavate puhul. Intervjuu põhiküsimused koos toetavate küsimustega on töö autor välja toonud lisas 1 (vt. Lisa 1).

Tabel 2. Intervjuu kava

Taustaküsimused		1) Miks investeeriti just vastavatesse riikidesse?
		2) Kas välisallüksused on loodud uue investeeringuna või eksisteeriva ettevõtte ostmise teel?
		3) Kuivõrd sarnane või erinev on välisallüksuste tegevus võrreldes emaettevõttega?
		4) Millistesse riikidesse on ettevõttel tulevikus plaanis välisallüksuseid luua?
Teadmiste ülekandeid mõjutavad tegurid	Teadmiste väärtus ettevõtte jaoks	5) Kuivõrd oluliseks peetakse ettevõttes teadmiste ja kogemuste ülekannet emaettevõtte ja välisallüksuste vahel?
		6) Milliseid teadmisi kõige enam üksuste vahel jagatakse?
	Üksuse motivatsioon teadmisi edasi kanda	7) Kuidas hindaksite välisallüksuste motivatsiooni teadmisi jagada?
		8) Kuidas hindaksite emaettevõtte motivatsiooni teadmisi jagada?
	Ülekandekanalite olemasolu ja mitmekesisus	9) Kui regulaarselt suhtlevad omavahel emaettevõtte ja välismaa allüksused ning milliseid kommunikatsioonikanaleid selleks kasutatakse?
		10) Milliseid kanaleid hindate kõige efektiivsemaks?
	Üksuse motivatsioon teadmisi vastu võtta	11) Kui suur on Teie arvates välisallüksuste motivatsioon teadmisi omandada?
		12) Milline on emaettevõtte motivatsioon teadmisi vastu võtta?
	Absorptsioonivõime	13) Kas välisallüksused kasutavad kohalikku tööjõudu?
		14) Kuivõrd on teadmiste ülekanne Teie arvates kinni konkreetse üksuse suutlikkuses teadmisi omandada?
Lõpetavad küsimused		15) Kas oskaksite lisaks eelnimetatule tuua välja veel tegureid, mis Teie arvates teadmiste ülekannet kõige enam takistab?
		16) Palun tooge näiteid hästi õnnestunud teadmiste ülekannetest ning vähem õnnestunud teadmiste ülekannetest?

Allikas: autori koostatud.

Töö autor valis uuritavaks ettevõtteks AS Respo Haagised, kuna tegemist on pikaajalist kogemust omava kiiresti areneva ettevõttega, mille välisallüksused asuvad viies erinevas riigis: Soomes, Norras, Venemaal, Lätis ja Tais. Kuna tegemist on innovaatilise ettevõttega, siis võib eeldada, et teadmised on ettevõtte jaoks väga olulise tähtsusega. Sellest tulenevalt võib aga eeldada, et emaettevõtte ja välisallüksuste vahel toimuvad teadmiste ülekanded. Enamus Eestist väljapoole investeerinud ettevõtetest on loonud oma välisallüksused geograafiliselt lähedastesse riikidesse. AS-i Respo Haagised korral jäi töö autorile aga kohe silma, et ettevõtte on investeerinud Taisse,

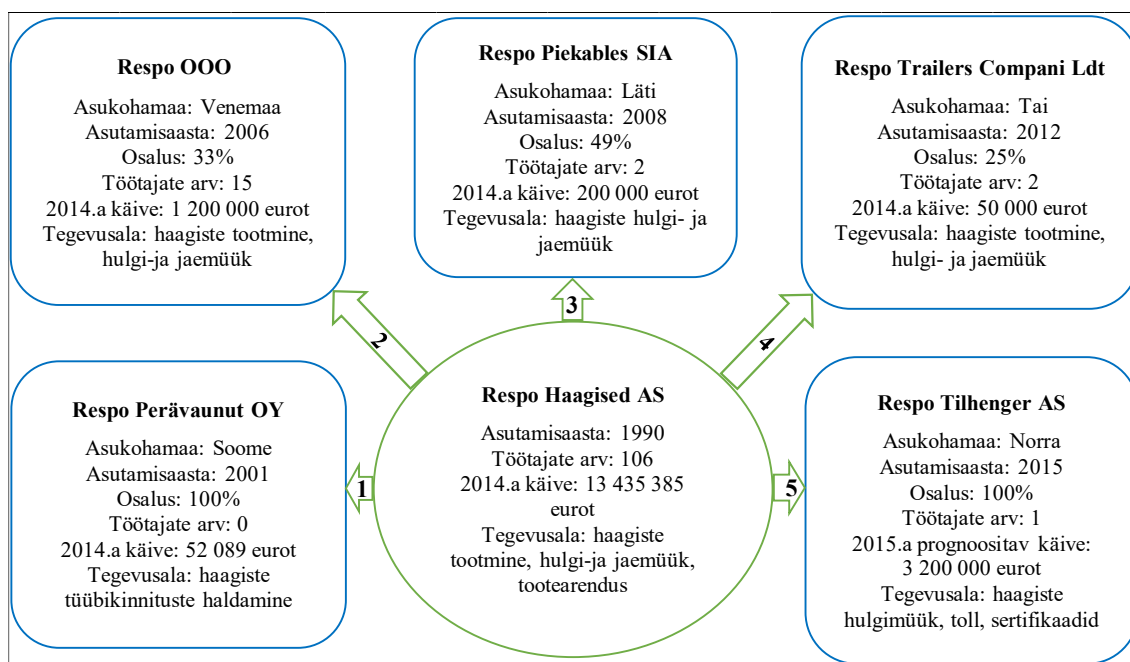
mille puhul on tegemist Eestile nii geograafiliselt kui ka kultuuriliselt kaugel riigiga. Töö teoreetilises osas leidis autor, et geograafiline kaugus ja kultuuriline erinevus võivad tekitada olulisi takistusi teadmiste ülekannetes. See on ka üks oluline põhjus, miks valis töö autor uuritavaks ettevõtteks just AS-i Respo Haagised. Erinevates riikides asuvad välisallüksused annavad võimaluse võrrelda teadmiste ülekandeid mõjutavaid tegureid riigiti.

Eespool toodud teooriad teadmiste ülekandeid mõjutavate tegurite kohta keskenduvad enamasti suurtele rahvusvahelistele ettevõtetele, mille välisallüksused on suured, iseseisvad ja omavad kõrget autonoomiat. Väikese ja keskmise suurusega ettevõtteid, mille välisallüksused on müügiüksused ning mis on oma tegevuses rohkem sõltuvad emavõtte, on vähem uuritud. Ettevõtte AS Respo Haagised on keskmise suurusega ettevõtte, mille välisallüksused on väikesed ja sõltuvad suuresti emavõtte tegevusest. Sellest tulenevalt annab ettevõtte AS Respo Haagised uuringusse kaasamine võimaluse välja selgitada, millised teadmiste ülekandeid mõjutavad tegurid esinevad väikese ja keskmise suurusega ettevõtete puhul.

AS Respo Haagised on asutatud 1990. aastal ning on tänaseks kasvanud juhtivaks sõiduautode järelhaagiste tootjaks Balti- ja Skandinaaviamaaes. Tegutsemisaja kestel on ettevõtte muutunud tootmisele keskendunud väikeettevõttest rahvusvahelisel turul tegutsevaks tootmis-, müügi-, ja tootearendusettevõtteks. AS Respo Haagised on Tartu valla üheks suurimaks tööandjaks, pakkudes 2015. aasta lõpuga tööd 106-le töötajale. AS Respo Haagised tegeleb peamiselt sõiduautode ja väikeveokite haagiste tootmise ja turustamisega. Komplektse teenuse pakkumise eesmärgil tegeleb ettevõtte ka sõiduautode haakekonksude hulgi- ja jaemüügiga ning haagiste remondi ja müügijärgse hooldusega. AS Respo Haagised on Eestis kindel turuliider, omades 2014. aastal 42% suurust turuosa. Soomes omab ettevõtte 22% suurust turuosa ning piduritega haagiste valdkonnas 42% suurust turuosa. Lätis omab ettevõtte 12,1% suurust turuosa olles viie enimmüüdud kaubamärgi seas. Venemaal ja Norras on ettevõtte enimmüüdud välismaine haagisemark. Ettevõtte toodab keskmiselt 50 haagist päevas ja 13 000 haagist aastas. (Respo – a leading ... 2015: 2-7; Juhatuse esimees 2016)

Ettevõtte eesmärgiks on olnud järjepidev tootearendus ja olemasolevate mudelite täiustamine vastavalt erinevate riikide klientide harjumustele ja uutele trendidele

haagise kasutamises. Sellest tulenevalt võib eeldada, et teadmiste ülekanne on ettevõtte jaoks väga olulise tähtsusega. AS Respo Haagised lähtub oma strateegias klientide vajadustest eri liiki haagiste järele, mistõttu on tootmisesse juurutatud üle 100 haagisetüübi. Viimase viie aastaga on ettevõtte müügikäive kahekordistunud. 2014. aastal oli ettevõtte müügituluks 13 435 385 eurot. (Respo – a leading ... 2015: 2-7) Joonisel 6 on töö autor välja toonud AS-i Respo Haagised välisallüksuste kohta käiva põhilise informatsiooni. Töö autor on välisallüksused nummerdanud vastavalt nende asutamisaastale. Iga välisallüksuse kohta on välja toodud asukohamaa, asutamisaasta, osaluse määr, töötajate arv, 2014. aasta müügikäive ning tegevusala. Kuna Norra tütaretevõtte on asutatud alles 2015. aastal, siis palus töö autor ettevõtte juhatuse esimehel prognoosida 2015. aasta müügikäive.



Joonis 6. AS-i Respo Haagised välisallüksused vastavalt nende asutamisaastale (Majandusaasta aruanne 2014; autori intervjuud ettevõttega AS Respo Haagised 2016), autori koostatud.

Juhtumianalüüsi raames viis töö autor läbi poolstruktureeritud süvaintervjuud emaettevõtte juhatuse esimehega ning välisallüksuste esindajatega (vt. tabel 3). Kuna Soome tütaretevõttes töötajaid ei ole ning kogu töö tehakse ära Eesti emaettevõttest, siis sai töö autor kogu vajaliku informatsiooni kätte emaettevõtte juhatuse esimeest intervjuuerides. Esmalt viis töö autor emaettevõtte juhatuse esimehega läbi

pilootintervjuu, mille eesmärgiks oli välja selgitada küsimuste arusaadavus intervjuueeritavatele ning vastuste piisavus töö autorile. Töö autor analüüsis põhjalikult pilootintervjuu vastuseid ning selgitas välja, kas intervjuu vastused on piisavalt põhjalikud ning vastavad püstitatud uurimisküsimustele. Analüüsi käigus selgus, et põhjalikumate vastuste saamiseks tuleks intervjuusse lisada veel mõned toetavad küsimused. Samuti küsis autor intervjuueeritavalt tagasisidet küsimuste arusaadavuse kohta. Intervjuueeritav soovitas muuta ühe toetava küsimuse sõnastust, kuid kõik põhiküsimused olid üheselt mõistetavad. Järgnevalt viis töö autor läbi intervjuud välisallüksuste juhtidega ning emaettevõtte juhatuse esimehega. Kokku viis autor läbi ühe pilootintervjuu ning viis süvaintervjuud.

Tabel 3. Ülevaade intervjuudest

	Intervjuueeritav	Intervjuu pikkus
Pilootintervjuu	Emaettevõtte juhatuse esimees	113 min
Intervjuu 1	Norra välisallüksuse esindaja	38 min
Intervjuu 2	Läti välisallüksuse esindaja	41 min
Intervjuu 3	Venemaa välisallüksuse esindaja	34 min
Intervjuu 4	Tai välisallüksuse esindaja	22 min
Intervjuu 5	Emaettevõtte juhatuse esimees	75 min

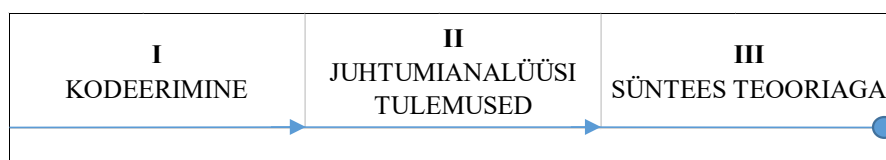
Allikas: autori koostatud.

Järgnevas alapeatükis kirjeldab töö autor juhtumiuuringu tulemuste analüüsiprotsessi ning saadud tulemusi. Samuti seostab töö autor saadud tulemusi varasemate teooriatega.

2.2 Eestist väljapoole tehtud otseste välisinvesteeringute kaudu toimuvat teadmiste ülekannet mõjutavad tegurid ettevõtte AS Respo Haagised näitel

Käesolevas alapeatükis analüüsib töö autor ettevõtte AS Respo Haagised teadmiste ülekandeid mõjutavaid tegureid ning võrdleb neid töö teoreetilises osas kirjeldatud teoreetiliste seisukohtadega. Täpsemalt analüüsib töö autor, millised on ettevõtte teadmiste ülekandeid mõjutavad tegurid järgnevas teadmiste voogudes: emaettevõtte erinevatesse välisallüksustesse ja erinevatest välisallüksustest emaettevõttesse.

Antud magistritöö analüüsiprotsessi etapid on kirjeldatud joonisel 7 (vt. joonis 7). Esimeses etapis toimus juhtumianalüüsi raames kogutud andmete kodeerimine. Vastavalt eelnevalt välja toodud teooriale teadmiste ülekandeid mõjutavate tegurite kohta, paigutas töö autor kogutud andmed viide kategooriasse: teadmiste väärtus ettevõtte jaoks, üksuse motivatsioon teadmisi edasi kanda, ülekandekanalite olemasolu ja mitmekesisus, üksuse motivatsioon teadmisi vastu võtta ja absorptsioonivõime. Teises etapis järgnes kodeeritud andmete analüüs ning saadud tulemuste väljatoomine ja järelduste tegemine. Kolmandas etapis seostas töö autor saadud tulemusi varasemate teooriaga ning leidis, millised teoreetilised seisukohad peavad antud ettevõtte puhul paika ja millised mitte.



Joonis 7. Magistritöö analüüsiprotsessi kirjeldus (Saldana 2013: 13).

Alapeatükis 1.1 selgitas töö autor olulisemaid ettevõtete rahvusvahelistumist selgitavaid teooriaid. Antud juhtumi puhul on oluline välja selgitada, miks ettevõtte investeeris just vastavatesse riikidesse, kuna rahvusvahelistumise ja teadmiste ülekannete vahel esineb oluline seos. Uppsala mudeli kohaselt on rahvusvahelistumine pikk, aeglane ja järkjärguline protsess ning sõltub olemasolevatest teadmistest. Mudeli eelduste kohaselt alustavad ettevõtted esmalt tegevust koduturul ning seejärel sisenevad järk-järgult kaugematele rahvusvahelistele turgudele. (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 306-309)

AS-i Respo Haagised rahvusvahelistumine vastab Uppsala mudeli järkjärgulisele rahvusvahelistumisele, kuid sisaldab mõningaid erisusi. 1990. aastal alustas ettevõtte oma tegevust tootmisele keskendunud väikeettevõttena. Aastate jooksul suurendas ettevõtte pidevalt tootmismahu ning laiendas tootmispinda. Järgnevalt alustas ettevõtte allhanke korras haagiste osade eksportimist Soome. Kompetentsi kasvades alustas ettevõtte ka terviklike haagiste eksportimist Soome. Sarnaselt Uppsala mudelile sisenes ettevõtte esialgu geograafiliselt ja kultuuriliselt lähedastesse riikidesse läbi lihtsamate rahvusvahelistumise viiside. Lisaks geograafilisele ja kultuurilisele lähedusele omab Soome veel mitmeid asukohaeeliseid. Ettevõtte hindab kõige olulisemaks Soome

asukohaeeliseks haagiste kasutamise kultuuri ning seadusandlust. Näiteks mõnes riigis on haagiste arvele võtmine väga keeruline ja pikaajaline protsess. Oluline on ka Soome majanduslik ja poliitiline stabiilsus ning valuutariski puudumine. Tänu Soome kõrgele elatustasemele ning suurele turule on seal võimalik haagiseid müüa suures koguses ning kõrge hinnaga. Soome seadusandlus nõuab aga haagiste müügi korral erinevate dokumentide vormistamist ning müügi mahul kasvades tekkis ettevõttel vajadus tütarettevõtte järele, mis tegeleks haagiste tüübikinnituste haldamisega ja haagiste andmete sisestamisega Soome autoregistrikeskuse andmebaasi. Sellest tulenevalt loodi 2001. aastal Soome tütarettevõtte Respo Perävaunut OY. Tütarettevõtte loomine võimaldas lühendada müügi protsessi ning muuta klientide jaoks haagiste registreerimise lihtsamaks. Vastupidiselt Uppsala mudeli järgnevatele sammudele, ei loonud AS Respo Haagised Soome müügi- ja tootmisüksust, vaid jätkas eksporditegevusega. Soome geograafilise läheduse tõttu ei pidanud ettevõtte majanduslikult otstarbekaks Soome riiki müügi allüksuse loomist. Eestis elab palju inimesi, kes oskavad hästi soome keelt ning keelebarjääri puudumise tõttu on võimalik kogu töö ära teha Eesti emaettevõttest. (Autori intervjuud ettevõttega AS Respo Haagised 2016)

Järgnevalt alustas AS Respo Haagised haagiste eksportimist Venemaale. Sarnaselt Uppsala mudelile kogus ettevõtte esialgu piisavalt informatsiooni turu kohta ning tutvus haagiste kasutamise kultuuri ja kliendiootustega. Olles kogunud piisavalt informatsiooni turu kohta, otsustas ettevõtte investeerida Venemaale. Sarnaselt Soomega tõi ettevõtte Venemaa asukohaeeliseks välja selle geograafilise läheduse ning haagiste kasutamise kultuuri sarnasuse Eestiga. Ettevõtte juhatuse esimees selgitas haagiste kasutamise kultuuri olulisust järgmiselt: „Kliendid teavad, mis on haagis, nad oskavad seda küsida, osta ja otsida ning nende ootused toodetele on sarnased Eesti kliendiootustega“ (Juhatuse esimees 2016). Venemaa puhul ei saa asukohaeeliseks välja tuua majanduslikku ja poliitilist stabiilsust, kuid selle kompenseerib suur turg ning võrdlemisi väike konkurents. 2006. aastal loodi Venemaa välisallüksus Respo OOO. Kuid erinevalt Uppsala mudelist ei loodud Venemaale esmalt ainult välismaist müügiüksust, vaid loodi kohe välismaine müügi- ja tootmisüksus. Venemaa seadusandluse tõttu otsustas ettevõtte investeerida Venemaale kohe tootmisüksuse loomise teel. Kuna Venemaal on kõrged maksud valmis haagiste importimiseks, siis oli ettevõttel majanduslikult otstarbekam eksportida Venemaale haagiste osasid ning luua

kohapeale tootmisüksus, mis tegeleks haagiste kokku panemisega. Ehk põhitootmine ning tootearendus toimub siiski Eestis, kuid lõppmontaaž teostatakse Venemaal. (Autori intervjuud ettevõttega AS Respo Haagised 2016)

Sarnaselt Uppsala mudelile jätkas ettevõtte investeerimist geograafiliselt ja kultuuriliselt lähedastesse riikidesse. 2008. aastal loodi Läti välisallüksus Respo Piekables SIA. Lisaks geograafilisele ja kultuurilisele lähedusele toob ettevõtte Läti asukohaeelistena välja veel haagiste kasutamise kultuuri, kliendiootuste ning seadusandluse sarnasuse Eestiga. Olulisteks asukohaeelisteks on veel võrdlemisi väike konkurents ning võrreldes Venemaaga poliitiline ja majanduslik stabiilsus. Kuid Lätti loodi välismaine müügiüksus peamiselt seetõttu, et olla klientidele lähemal ning pakkuda neile paremat teenindust nende kohalikus keeles. Läti on Eestile küll geograafiliselt lähedal, kuid läti keelt valdavat inimest on Eestis tunduvalt keerulisem leida kui näiteks soome keelt valdavat inimest. Ka majanduslikult on otstarbekam korraldada müügitööd Läti välisallüksusest mitte Eesti emaettevõttest. Töö autor tõi espool välja, et Soome puhul esines aga vastupidine olukord, kus oli majanduslikult otstarbekam korraldada müügitööd Eesti emaettevõttest mitte aga Soome välisallüksusest. Sellest tulenevalt võib järeldada, et välismaise müügiüksuse loomise majanduslik otstarbekus sõltub suuresti sihtriigi majanduslikust tasemest. Üheks oluliseks erinevuseks Läti ja Soome puhul on ka turu suurus. Kuna Läti turg on väike, siis sealsetel klientidel ei ole võimalik täita minimaalse tellimuse koguse nõuet, mida on vaja haagiste tellimiseks otse emaettevõttest. Seetõttu on oluline, et kohapeal asuks välismaine müügiüksus, kust oleks klientidel võimalik tellida väiksemas mahus haagiseid. Soomes on aga suur turg ning klientide tellimuste mahud on oluliselt suuremad kui Lätis. (Autori intervjuud ettevõttega AS Respo Haagised 2016)

Järgmise sammuna investeeris AS Respo Haagised 2012. aastal Taisse ning seda kohe müügi- ja tootmisüksuse Respo Trailers Compani Ldt loomise teel. Siinkohal läheb ettevõtte AS Respo Haagised rahvusvahelistumine oluliselt vastuollu Uppsala mudeli järkjärgulise rahvusvahelistumise teooriaga. Ettevõtte oli küll juba omandanud märkimisväärse kogemuse investeerides Soome, Venemaale ja Lätti, kuid võrreldes vastavate riikidega on Tai puhul tegemist nii geograafiliselt kui ka kultuuriliselt väga kauge riigiga. Samuti erinevalt Uppsala mudelist ei loonud ettevõtte esmalt

müügiüksusust, vaid loodi kohe välismaine müügi- ja tootmisüksus. Vastupidiselt eelnevatele riikidele, ei saa Tai puhul asukohaeelisenä välja tuua selle geograafilist ja kultuurilist lähedust, kuid antud riik omab mitmeid muid olulisi asukohaeeliseid. Ühe huvitava asukohaeelisenä tõi ettevõtte välja Tai riigi head teeolud ning autod. See on antud ettevõtte puhul väga oluliseks eeliseks, kuna muudab haagiste kasutamise võimalikuks. Näiteks on Tai lähedal asuvates riikides teeolud niivõrd kehvad, et lühendavad oluliselt haagiste kasutamise eluiga. Ettevõtte tõi siinkohal võrdluse ka Hispaaniaga, kus on sõiduteed niivõrd kitsad, et muudavad haagiste kasutamise väga keeruliseks. (Autori intervjuud ettevõttega AS Respo Haagised 2016) Sellest tulenevalt peab töö autor oluliseks rõhutada, et otseste välisinvesteeringute teostamisel on kõige olulisem ikkagi toote sobivus sihtriigi turule. Geograafiline lähedus, majanduslik stabiilsus ja teised asukohaeelised muutuvad ettevõtte jaoks tähtsusetuks, kui tema toode ei sobi konkreetsele turule. Siinkohal soovib töö autor lisada Uppsala mudeli juurde veel ühe erandi (vt. teised erandid lk 12) – kui ettevõtte toode ei sobi geograafiliselt ja kultuuriliselt lähedate riikide turgudele, siis ei ole võimalik järkjärguline rahvusvahelistumine ning ettevõtte on sunnitud investeerima kohe geograafiliselt ja kultuuriliselt kaugematesse riikidesse. Antud erand ei kehti küll ettevõtte AS Respo Haagised kohta, vaid kehtib väga spetsiifiliste toodetega ettevõtete kohta.

Ühe olulise Tai asukohaeelisenä tõi ettevõtte veel välja mitte lihtsalt väikese konkurentsi, vaid peaaegu et olematu konkurentsi. Samas on nõudlus haagiste järele suur. Seda aga mitmel põhjusel. Väga palju Euroopa inimesi on kolinud Taisse oma pensionipõlve pidama ning seetõttu toonud sinna kaasa ka haagiste kasutamise kultuuri. Samuti, kuna Tais transporditakse väga palju kaupa maanteedtranspordiga, siis on seal haagiste järele suur vajadus. Tai kohta üldiselt ei saa öelda, et sealne elatustase oleks hea, kuid suuremate linnade ümbrusesse on koondunud pigem kõrgema elatustasemega inimesed, kes saavad endale haagiseid lubada. Üheks väga oluliseks põhjuseks, miks ettevõtte investeeris Taisse, on väikesed transpordikulud. Seda aga seetõttu, et tooteid transporditakse konteineriveoga ning suur osa konteineritest liigub Euroopast Aiasse tühjal, kuna põhiline kaubavedu toimub Aias Euroopasse. Siinkohal tõi ettevõtte juhatuse esimees järgmise näite: „Võrdluseks võib tuua, et ühe 40 jalase konteineri saatmine Tartust Bangkoki maksab sama palju, kui üks veoautokoorem Tartust

Stockholmi. Samas kui saata konteiner Euroopast Ameerikasse, mis teeb kokku sama pika maa, on transpordikulud oluliselt suuremad, mistõttu ei tasuks sinna konteineri saatmine kuidagi ära“ (Juhatuse esimees 2016). Just sellel põhjusel, et tooteid transporditakse Taisse konteineriveoga, investeeris ettevõtte Taisse kohe tootmisüksuse loomise teel. Seda aga seetõttu, et konteineriga on turvalisem transportida haagiste osasid mitte aga terveid haagiseid. Valmis haagised võivad pika transpordiveo ajal konteineris liikuma hakata ning kahjustada saada. (Autori intervjuud ettevõttega AS Respo Haagised 2016)

Analüüsi põhjal selgus, et AS Respo Haagised lõi tootmisüksused Venemaale ja Taisse väga erinevatel põhjustel, mis tulenevad aga sihtriikide omapäradest. Sihtriigi omapärade tõttu oli ettevõtte pigem sunnitud investeerima välisriiki kohe müügi- ja tootmisüksuse loomise teel, mitte jälgima Uppsala rahvusvahelistumise teooriat ja investeerima välisriiki esmalt müügiüksuse loomise teel. Kuid samas kinnitab see Uppsala mudeli erandit, et ettevõtted võivad teadmisi omandada ka ilma kogemusteta ning omada piisavalt ressursse kiiremaks rahvusvahelistumiseks.

2015. aastal investeeris AS Respo Haagised Norra ning lõi välismaise müügiüksuse Respo Tilhenger AS. Norra investeeris ettevõtte peamiselt seetõttu, et olla klientidele lähemal ning pakkuda neile paremat teenindust nende kohalikus keeles. Kuna Norra asub väljaspool Euroopa Liitu, siis andis tütarettevõtte loomine ettevõttele võimaluse läbida kliendi eest erinevad tolliprotseduurid. See muutis aga müügi- ja tootmisüksuse kiiremaks ning klientidele mugavamaks. Sarnaselt Soome, Läti ja Venemaaga tõi ettevõtte Norra oluliste asukohaeelistena välja selle geograafilise ja kultuurilise läheduse ning haagiste kasutamise kultuuri sarnasuse Eestiga. Norra puhul on oluline rõhutada ka majanduslikku ja poliitilist stabiilsust. Ettevõtte juhatuse esimees tõi siinkohal näite poliitilise stabiilsuse olulisuse kohta: „Norras ei ütle sulle keegi, et homme enam haagiseid müüa ei saa. Samas on see probleemiks aga Venemaal, kus võidakse üleöö kehtestada uusi makse haagistele“ (Juhatuse esimees 2016). Konkurents on Norras tihe, kuid selle kompenseerib suur turg ning riigi kõrge elatustase. Haagise suhtarv inimeste kohta on Norras võrreldes eelnevate riikide kõrgem. Järgmise etapina on ettevõttel plaanis investeerida Rootsi ning seda peamiselt samadel põhjustel, miks investeeriti Norra. (Autori intervjuud ettevõttega AS Respo Haagised 2016)

Asukohateooria kohaselt peab ettevõtte olema globaalne huvi kasutada oma eeliseid ka väljaspool lähteriiki ning ettevõtte võivad olla orienteeritud kas loodusvaradele, turule, efektiivsusele või strateegilistele varadele (Dunning 1998: 53). Analüüsides ettevõtte AS Respo Haagised investeeringuriikide asukohaeeliseid selgus, et ettevõtte investeeringute põhjuseks on selgelt olnud turuga seotud motiivid. Ettevõtte investeeringuriikide olulisemad asukohaeelised on töö autor välja toonud tabelis 4 (vt. tabel 4). Asukohaeelised on iga riigi puhul järjestatud vastavalt nende tähtsusele, kus number 1 tähistab ettevõtte jaoks kõige olulisemat asukohaeelist. Tabeli põhjal näeme, et ettevõtte AS Respo Haagised hindab kõikide riikide puhul kõige olulisemaks asukohaeeliseks haagiste kasutamise kultuuri. Töö autor jõudis ka eespool järelduseni, et kõige olulisemaks asukohaeeliseks on ettevõtte toote sobivus turule, mille puudumisel muutuvad kõik teised asukohaeelised tähtsusetuks. Haagiste kasutamise kultuur määrab ära klientide nõudluse haagiste järele. Teiseks oluliseks asukohaeeliseks on kõrge elatustase, mis määrab samuti ära klientide nõudluse haagiste järele ning annab ettevõttele võimaluse teenida suuremat kasumit.

Tabel 4. AS-i Respo Haagised investeeringuriikide asukohaeelised

Asukohaeelised	Soome	Venemaa	Läti	Tai	Norra
Haagiste kasutamise kultuur	1	1	1	1	1
Geograafiline ja kultuuriline lähedus	3	3	2	-	4
Suur turg	4	2	-	-	3
Väike konkurents	-	4	3	2	-
Kõrge elatustase	2	-	-	-	2
Majanduslik ja poliitiline stabiilsus	5	-	-	-	5

Märkused: 1 – kõige olulisem asukohaeelis, 5 – kõige vähem olulisem asukohaeelis.

Allikas: (Autori intervjuud ettevõttega AS Respo Haagised 2016); autori koostatud.

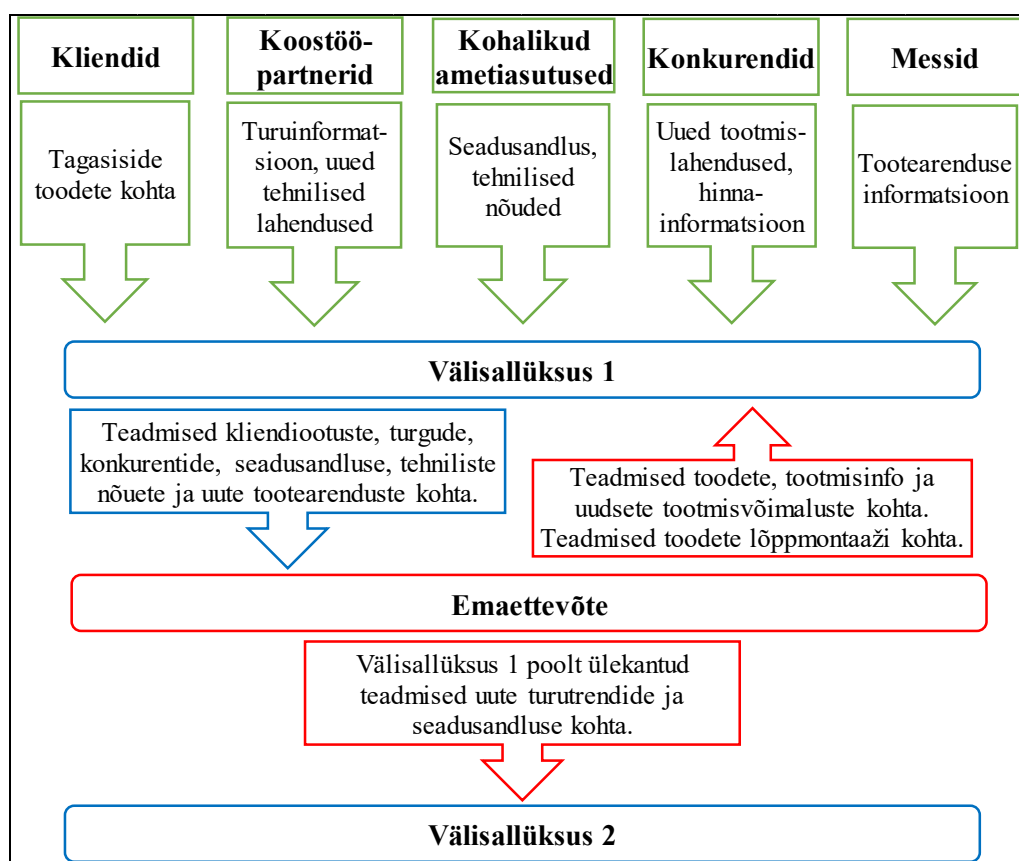
Teadmiste väärtus ettevõtte jaoks. Analüüsides ettevõtte AS Respo Haagised investeeringuriikide asukohaeeliseid selgus, et ettevõtte ei ole vastavatesse riikidesse investerinud sooviga omandada uusi teadmisi. Samuti on kõik välisallüksused loodud uue investeeringuga ning mitte olemasoleva ettevõttega ühinemise või ülevõtmise teel. Suuremaid võimalusi teadmiste ülekanneteks pakuvad välisallüksused, mis on loodud nende omandamise teel (Bresman *et al.* 1999: 45). Kuid see ei tähenda seda, et välisallüksuste ning emaettevõtte vahel puuduksid teadmiste ülekanded. Kuna ettevõtte AS Respo Haagised välisallüksused asuvad erinevates riikides, siis on teadmised

hajutatud erinevate üksuste vahel, kuna erinevad üksused omavad erinevaid teadmisi sõltuvalt sihtriikide turgudest, konkurentsist ja turunõudlusest. Ettevõtte hindab teadmiste ülekandeid välisallüksustest emaettevõttesse ja vastupidi väga oluliseks. Teadmised on üheks väga oluliseks sisendiks tootearendusel ning sellest tulenevalt on oluline olla võimalikult täpselt kursis turul toimuvaga.

Välisallüksustest emaettevõttesse kantakse põhiliselt üle informatsiooni kliendiootuste, klientide tagasiside, turgude eripärade, seadusandluse ja normide muudatuste kohta. Siinkohal toob ettevõtte juhatuse esimees järgmise näite: „Kui mõnes riigis muutub seadusandlus, et näiteks haagise tagatuli peab asetsema natukene teistmoodi, siis on oluline, et see informatsioon jõuaks võimalikult kiiresti ka emaettevõttesse ning me saaksime sisse viia vajalikud muudatused“ (Juhatuse esimees 2016). Välisallüksused omandavad uusi teadmisi klientidelt, koostööpartneritelt, konkurentidelt, kohalikelt ametiasutustelt ja messidelt. Klientidelt saadakse põhiliselt tagasisidet toodete kohta, milleks võib olla tehniliste lahenduste kasutamise mugavus, välise disaini meeldivus ning toodete ekspluatatsioon. Info toodete ekspluatatsiooni kohta on väga oluline, kuna ettevõttel endal ei ole võimalust testida tooteid pikemaajaliselt. Konkurentidelt saadakse informatsiooni uute tootmislahenduste, materjalide ning hinna kohta. Koostööpartneritelt saadakse informatsiooni uute tehniliste lahenduste kohta ning üldist turuinformatsiooni. Kohalikest ametiasutustest omandavad välisallüksused informatsiooni seadusandluse ja normide ning tehniliste nõuete kohta. Erinevad messid annavad aga olulist informatsiooni tootearenduse kohta. Näiteks paadimessid võimaldavad ettevõttel jälgida paatide arengut ning seeläbi pakkuda klientidele paremaid paadihaagiseid. (Autori intervjuud ettevõttega AS Respo Haagised 2016)

Emaettevõttest välisallüksustesse kantakse põhiliselt üle teadmisi, mis on seotud uudsete tootmisvõimalustega. Täpsemalt kantakse üle informatsiooni toodete, tootmise ning uudsete tootmisvõimaluste kohta. Venemaa ja Tai puhul kantakse teadmisi üle ka haagiste lõppmontaži kohta. Välisallüksused omavahel teadmisi üle ei kanna ning seetõttu on emaettevõtte ülesandeks edastada välisallüksustest tulnud informatsiooni ka teistele välisallüksustele. Ettevõtte tõi siinkohal näite, et näiteks kui Soome välisallüksusest liigub emaettevõttesse informatsioon uute turutrendide kohta, siis edastab emaettevõtte saadud teadmised ka Norra välisallüksusele, kuna naaberriikide

kliendiootused on tihti sarnased. Sama on ka seadusandluse ja normidega, mille muutumiseks on oluline olla varakult valmis. Kui ühes riigis võetakse vastu uus seadusandlus, siis tihti kehtestatakse see varem või hiljem ka naaberriikides. Teadmiste liikumine läbi emettevõtte on oluline just seetõttu, et emettevõtte ülesandeks on hinnata, kas välisallüksustest tulenev informatsioon on väärtuslik ning kas seda oleks võimalik rakendada ka ettevõtte tootearendusprotsessi. Kui emettevõtte leiab, et välisallüksustest tulenev informatsioon on väärtuslik ning vastav tootearendus on võimalik, siis edastatakse antud informatsioon ka teistele välisallüksustele. (Autori intervjuud ettevõttega AS Respo Haagised 2016) AS-i Respo Haagised teadmiste allikad ning teadmiste ülekanded emettevõtte ja välismaa allüksuste vahel on töö autor välja toonud joonisel 8 (vt. joonis 8).



Joonis 8. AS-i Respo Haagised teadmiste allikad ning teadmiste ülekanded emettevõtte ja välisallüksuste vahel (Autori intervjuud ettevõttega AS Respo Haagised 2016), autori koostatud.

Eelneva analüüsi põhjal selgus, et ettevõtte AS Respo Haagised emaettevõtte ja välisallüksuste vahel kantakse põhiliselt üle turundusalaseid teadmisi. Venemaa ja Tai välisallüksustesse kantakse emaettevõttest üle ka teadmisi haagiste lõppmontaaži kohta. Turundusalased teadmised on tihti kergesti väljendatavad, õpetatavad, vaadeldavad ja kodifitseeritud. Sellest tulenevalt on turundusalaseid teadmisi võimalik üksuste vahel üle kanda kergesti ning väikeste ülekandekuludega. Tootmisalased teadmised on aga vastupidiselt turundusalastele teadmistele tihti väljendamatud, keerulised ning raskesti kodifitseeritavad, õpetatavad ja vaadeldavad. Seetõttu on tootmisalaste teadmiste ülekandmine tunduvalt keerulisem ning nõuab suuremaid ülekandekulusid.

Üksuse motivatsioon teadmisi edasi kanda. Teoreetilises osas leidis töö autor, et üksuste motivatsioon teadmisi edasi kanda sõltub peamiselt informatsioonimonopoli olemasolust (Cyert *et al.* 1993: 47-48), üksustevahelisest võimuvõitlusest (Pfeffer 1992: 29-30), üksuse autonoomia määra (Varblane *et al.* 2005: 11-15, Andersson *et al.* 2001: 10) ja üksuste koordineerimis- ja kontrollimehhanismidest (Noorderhaven, Harzing 2009: 727). Teooria põhjal võib järeldada, et üksuste motivatsioon teadmisi edasi kanda sõltub suuresti üksuste suurusest ning sõltuvusest emaettevõttest. Ehk mida väiksemad on välisallüksused ning mida suuremal määral on nad sõltuvuses emaettevõttest, seda suurem peaks olema nende motivatsioon teadmisi edasi kanda. Kuna ettevõtte AS Respo Haagised välisallüksused on suhteliselt väikesed (vt. joonis 6), siis võib eeldada, et välisallüksuste motivatsioon teadmisi edasi kanda on kõrge.

Ettevõtte AS Respo Haagised välisallüksused hindavad enda motivatsiooni teadmisi edasi kanda väga kõrgeks. Ka emaettevõtte kinnitab, et välisallüksuste motivatsioon teadmisi edasi kanda on kõrge. Eespool lõi töö autor välja, et AS-i Respo Haagised välisallüksusest emaettevõttesse kantakse põhiliselt üle informatsiooni kliendiootuste, klientide tagasiside, turgude eripärade, seadusandluse ja normide muudatuste kohta. Emaettevõtte insenerid kasutavad saadud informatsiooni sisendina tootearendusprotsessis. Välisallüksuste müügiesitamine sõltub aga suuresti toodetest, mis vastavad paremini nii hinnas kui ka kvaliteedis sihtturgude eripäradele ja kliendiootustele. Seetõttu on välisallüksuste motivatsioon teadmisi edasi kanda väga kõrge ning emaettevõtte ei pea rakendama erinevaid koordineerimis- ja kontrollimehhanisme. Sellest tulenevalt ei teki ka üksustevahelist võimuvõitlust ning

soovi ära kasutada informatsioonimonopoli olukorda. Üksustevahelise võimuvõitluse ja informatsioonimonopoli olukorra tekkimiseks peaksid välisallüksused olema vähem sõltuvad emaettevõttest ning omama välismaist tootmisüksust koos tootearendusega. AS-i Respo Haagised Venemaa ja Tai välisallüksuste puhul on tegemist küll tootmisüksustega, kuid antud üksustes toimub vaid haagiste lõppmontaaž. Põhitootmine ning tootearendus toimuvad Eesti emaettevõttes ning seetõttu on üksuste motivatsioon teadmisi edasi kanda kõrge. (Autori intervjuud ettevõttega AS Respo Haagised 2016)

Emaettevõttest välisallüksustesse kantakse põhiliselt üle teadmisi toodete, tootmise, uudsete tootmisvõimaluste ja haagiste lõppmontaaži kohta. Emaettevõtte motivatsioon teadmisi edasi kanda on samuti väga kõrge, kuna ülekantavad teadmised mõjutavad oluliselt välisallüksuste põhitegevust. (Autori intervjuud ettevõttega AS Respo Haagised 2016)

Ülekandekanalite olemasolu ja nende mitmekesisus. Efektiivne teadmiste ülekanne sõltub ülekandekanalite olemasolust, nende mitmekesisusest (Daft, Lengel 1986: 560) ja omadustest (Jablin 1979: 1202-1203), sotsialiseerimismehhanismidest (Szulanski 1996: 36-38) ning üksustevahelistest võrgustikest (Perez-Nordtvedt *et al.* 2008: 718). Olulisemateks ülekandekanalite omadusteks on formaalsete ja mitteformaalsete kanalite olemasolu ja nende avatus (Jablin 1979: 1202-1203).

AS-i Respo Haagised emaettevõtte ja välisallüksused suhtlevad omavahel põhiliselt e-maili, telefoni ja kohtumiste teel. E-maili ja telefoni teel suhtleb emaettevõtte välisallüksustega peaaegu igapäevaselt, kuid kohtumiste toimumise sagedus on erinev sõltuvalt välisallüksusest. Kohtumised sisaldavad endas välisallüksuste või emaettevõtte külastamist ja koosolekute või koolituste läbiviimist. Kuna Soome välisallüksuse töötajad asuvad Eestis, siis võib ka kohtumisi emaettevõttega lugeda igapäevasteks. Läti ja Norra välisallüksustega toimuvad kohtumised igakuiselt, Venemaa välisallüksusega kolm kuni neli korda aastas ning Tai välisallüksusega üks kord kahe aasta jooksul. Emaettevõtte ja välisallüksuste kohtumise sagedus sõltub suuresti nende geograafilisest kaugusest. Mida kaugemal asuvad välisallüksused, seda ressursimahukam on kohtumisi korraldada ning seetõttu on sageli efektiivsem kanda teadmisi üle läbi teiste ülekandekanalite. Lisaks e-mailile, telefonile ja kohtumistele on väga oluliseks teadmiste ülekandekanaliks ka erinevad koostöötamise lahendused. Nendeks on näiteks

emaettevõtte ja välisallüksuste vahel jagatud Exceli tabelid ning erinevad kaustad. (Autori intervjuud ettevõttega AS Respo Haagised 2016) Ettevõtte AS Respo Haagised emaettevõtte ja välisallüksuste vahelised teadmiste ülekandekanalid ning nende kasutamise sagedus on toodud tabelis 5 (vt. tabel 5)

Tabel 5. AS-i Respo Haagised emaettevõtte ja välisallüksuste vahelised teadmiste ülekandekanalid ja nende kasutamise sagedus

Teadmiste ülekandekanalid	Teadmiste ülekandekanalite kasutamise sagedus				
	Soome	Norra	Läti	Venemaa	Tai
E-mail	<i>igapäevaselt</i>	<i>igapäevaselt</i>	<i>igapäevaselt</i>	<i>igapäevaselt</i>	<i>3x nädalas</i>
Telefon	<i>igapäevaselt</i>	<i>igapäevaselt</i>	<i>3x nädalas</i>	<i>igapäevaselt</i>	<i>2x nädalas</i>
Koostöötamise lahendused	<i>igapäevaselt</i>	<i>igapäevaselt</i>	<i>2x nädalas</i>	<i>igapäevaselt</i>	<i>3x nädalas</i>
Kohtumised	<i>igapäevaselt</i>	<i>igakuiselt</i>	<i>igakuiselt</i>	<i>3-4x aastas</i>	<i>2a tagant</i>

Allikas: (Autori intervjuud ettevõttega AS Respo Haagised 2016); autori koostatud.

Kõige olulisemaks teadmiste ülekandekanaliks peab ettevõtte AS Respo Haagised e-maili. Ettevõtte juhatuse esimees selgitab e-maili olulisust järgmiselt: „E-mail on kõige operatiivsem ja infomahukam. Kui ühest peaks loobuma, siis ilma e-mailita ei saaks, kuna igapäevane infomaht on niivõrd suur“ (Juhatuse esimees 2016). Teoorias hinnatakse kõige efektiivsemaks teadmiste ülekandekanaliks näost-näku kohtumisi, kuna võimaldavad edastada väljendamatuid ja mittekodifitseeritud teadmisi (Noorderhaven, Harzing 2009: 724). Eelneva analüüsi põhjal selgus, et ettevõtte AS Respo Haagised emaettevõtte ja välisallüksuste vahel kantakse põhiliselt üle turundusalaseid teadmisi. Kuna turundusalased teadmised on sageli väljendatavad ja kodifitseeritud, siis ei ole näost-näku kohtumised antud teadmiste puhul kõige efektiivsemaks ülekandekanaliks, kuna muudavad teadmiste ülekandmise protsessi väga ressursimahukaks. Turundusalaste teadmiste ülekandmiseks on efektiivsem kasutada e-maile. Samas Venemaa ja Tai välisallüksustesse kantakse emaettevõtte üle ka teadmisi haagiste lõppmontaaži kohta ning tootmisalased teadmised on tihti väljendamatud ja mittekodifitseeritud. Antud teadmiste puhul on aga kõige efektiivsemaks teadmiste ülekandekanaliks näost-näku kohtumised. Selleks korraldab emaettevõtte tootemontaažialaseid koolitusi, mis toimuvad vastavates välisallüksustes.

Üksustevahelised võrgustikud on seda efektiivsemad, mida tihedamad, tugevamad ja usalduslikumad on osapoolte omavahelised suhted (Perez-Nordtvedt *et al.* 2008: 722;

Noorderhaven, Harzing 2009: 726). Sotsialiseerimismehhanismid suurendavad teadmiste ülekannete efektiivsust, muutes teadmiste ülekanded kiiremaks ja arusaadavamaks (Khan *et al.* 2015: 657-661). AS-i Respo Haagised emaaettevõtte korraldab Eestis üks kord aastas kliendipäevasid, mis on rohkem küll suunatud välisallüksuste riikide klientidele, kuid kus osalevad ka allüksuste esindajad. Kliendipäeval tutvustatakse uusi tooteid ning kogutakse klientidelt tagasisidet. Kuna välisallüksused omavahel igapäevaselt ei suhtle ning kogu infovahetus toimub läbi emaaettevõtte, siis annavad kliendipäevad välisallüksustele võimaluse omavaheliseks suhtlemiseks. (Autori intervjuud ettevõttega AS Respo Haagised 2016)

Üksuse motivatsioon teadmisi vastu võtta. Teoreetilises osas leidis töö autor, et üksuste motivatsioon teadmisi vastu võtta sõltub siin-mitte-leiutatud sündroomi (Katz, Allen 1982, viidatud Szulanski 1996: 31 vahendusel), ego-kaitsemehhanismide (Allport 1937, viidatud Gupta, Govindarajan 2000: 476 vahendusel) ja üksustevahelise võimuvõitluse (Pfeffer 1992: 29-30) olemasolust, töötajate ja ettevõtte väärtuste kokkulangevusest (Antons, Piller 2015: 197-201), üksuste vanusest ja sihtriigi majanduslikust tasemest (Argote, Ingram 2000: 158; Gupta, Govindarajan 2000: 479-480), üksuste koordineerimis- ja kontrollimehhanismidest (Noorderhaven, Harzing 2009: 727) ning teadmiste olulisusest ja nende ülekandekuludest (Yang *et al.* 2008: 885).

Ettevõtte AS Respo Haagised välisallüksused hindavad, et nende motivatsioon teadmisi vastu võtta on väga kõrge. Ka emaaettevõtte kinnitab, et välisallüksuste motivatsioon teadmisi vastu võtta on kõrge, kuna emaaettevõttest tulenevad teadmised on välisallüksuste üheks põhiliseks informatsiooniallikaks. (Autori intervjuud ettevõttega AS Respo Haagised 2016) Eespool tõi töö autor välja, et AS-i Respo Haagised emaaettevõttest välisallüksustesse kantakse põhiliselt üle teadmisi toodete, tootmise, uudsete tootmisvõimaluste ja haagiste lõppmontaazi kohta. Välisallüksuste motivatsioon teadmisi vastu võtta on kõrge, kuna vastuvõetud teadmised mõjutavad oluliselt välisallüksuste põhitegevust ja müügiedukust. Sellest tulenevalt ei esine üksustevahelist võimuvõitlust ja ego-kaitsemehhanismi ning emaaettevõtte ei pea rakendama erinevaid koordineerimis- ja kontrollimehhanisme.

Kuid oluline on täheldada, et kuna sihtriigid erinevad üksteisest kultuuriliselt, siis tuleb teadmiste edastamisel välisallüksustele olla ettevaatlik ning arvestada sihtriikide

eripäradega. Vastasel juhul võib välisallüksustes tekkida siin-mitte-leiutatud sündroom, mis põhjustab väärtuslike teadmiste ignoreerimist. Siinkohal tõi ettevõtte juhatuse esimees järgmise näite: „Sama müügistrateegia ei tööta erinevates sihtriikides. Näiteks Venemaa allüksusesse on väga raske viia edasi seda müügistrateegiat, mis toimib kõikides teistes sihtriikides, kuna sealne kultuur on niivõrd erinev“ (Juhatuse esimees 2016). Lisaks kultuurilistele erinevustele sõltub üksuste motivatsioon teadmisi vastu võtta ka üksuste vanusest. Vanemates välisallüksustes on rohkem välja kujunenud erinevad strateegiad ning ollakse sõltuvamad olemasolevatest teadmistest. Uute strateegiate juurutamine on väga keeruline ja ressursimahukas ning seetõttu ollakse vähem avatud uutele teadmistele. Ettevõtte tõi siinkohal näite, et Venemaa välisallüksuses on uute strateegiate juurutamine väga keeruline, kuid kuna Norra välisallüksuses ei ole veel väljakujunenud strateegiaid, siis on nad rohkem avatud uutele teadmistele. (Autori intervjuud ettevõttega AS Respo Haagised 2016)

Teooria põhjal on välisallüksuste motivatsioon emaettevõttest tulenevaid teadmisi vastu võtta seda suurem, mida madalam on sihtriigi majanduslik tase võrreldes lähteriigi majandusliku tasemega (Gupta, Govindarajan 2000: 479-480). AS Respo Haagised ei hinnanud aga sihtriigi majanduslikku taset oluliseks üksuste motivatsiooni mõjutavaks teguriks. Kuna kõikide välisallüksuste tegevus sõltub suurel määral emaettevõtte tegevusest ning ülekantavatest teadmistest, siis on kõik üksused võrdselt motiveeritud teadmisi vastu võtma. Erinevused välisallüksuste motivatsioonis teadmisi vastu võtta sõltuvad välisallüksuste vanusest ja sihtriigi kultuurist, mitte aga sihtriigi majanduslikust tasemest. (Autori intervjuud ettevõttega AS Respo Haagised 2016)

Üksuste motivatsioon teadmisi vastu võtta on seda kõrgem, mida suurem on töötajate isiklike väärtuste ja ettevõtte väärtuste kokkulangevus (Antons, Piller 2015: 197-201). Kuna ettevõtte AS Respo Haagised välisallüksused on suhteliselt väikesed (vt. joonis 6) ning sõltuvad suurel määral emaettevõtte tegevusest, siis ei esine töötajate ja ettevõtte väärtuste mitte kokkulangevust (Autori intervjuud ettevõttega AS Respo Haagised 2016). Töötajate isiklike väärtuste ja ettevõtte väärtuste mitte kokkulangevus võib kujuneda oluliseks teadmiste ülekandeid takistavaks teguriks suuremate välisallüksuste korral.

AS Respo Haagised hindas, et ka emaettevõtte motivatsioon teadmisi vastu võtta on väga kõrge. Eespool tõi töö autor välja, et AS-i Respo Haagised välisallüksusest emaettevõttesse kantakse põhiliselt üle informatsiooni kliendiootuste, klientide tagasiside, turgude eripärade, seadusandluse ja normide muudatuste kohta. Välisallüksusest saadav informatsioon on väga oluline sisend tootearendusprotsessis. Seetõttu on välisallüksustest saadavad teadmised väga väärtuslikud ettevõtte jaoks. Kuid oluline on täheldada, et kuna emaettevõtte on oluliselt suurem kui välisallüksused ning välisallüksustest tulenev informatsioon on väga mahukas, siis on uuele informatsioonile reageerimine ja muutuste elluviimine oluliselt ressursimahukam. Ettevõtte toob siinkohal näite, et kui ühelt välisallüksuselt saadakse tagasisidet uute kliendiootuste kohta, siis on emaettevõtte jaoks muudatuste läbiviimine oluliselt keerulisem ja ajamahukam protsess, kuna ta peab arvestama ka teiste turgudega. Siinkohal võib aga välisallüksustele jääda vale arusaam, et emaettevõttel puudub motivatsioon teadmisi vastu võtta ning emaettevõtte ei arvesta nende poolt edastatud informatsiooniga. Välisallüksustest tulenev informatsioonimaht on oluliselt suurem emaettevõtte võimekusest viia ellu uusi muudatusi. Emaettevõtte ülesandeks on hinnata, kas välisallüksustest tulenev informatsioon on väärtuslik ning kui otstarbekas on saadud teadmiste integreerimine ettevõtte tegevusse. (Autori intervjuud ettevõttega AS Respo Haagised 2016)

Üksuse suutlikkus teadmisi omandada ehk absorptsioonivõime. Absorptsioonivõime sõltub ettevõtte varasematest teadmistest ja nende mitmekesisusest, osapoolte omavahelisest sarnasusest, ettevõttesisesest teadus- ja arendustegevusest ning absorptsioonivõime arendamisest. (Cohen, Levinthal 1990: 128-140) Osapoolte omavaheline sarnasus on oluline, kuna ühiseid arusaamu, kultuuri ja keelt omavate isikute vahel toimub suurema tõenäosusega efektiivsem teadmiste ülekanne (Gupta, Govindarajan 2000: 476). Kohaliku tööjõu kasutamine välisallüksustes suurendab teadmiste omandamist välisest keskkonnast. Kohalikud töötajad tunnevad paremini kohalikku keelt, kultuuri ja turgu ning seetõttu on teadmiste omandamine välisest keskkonnast efektiivsem. Kuid kultuurilised erinevused ning keelebarjäär võivad oluliselt kahjustada üksustevahelist efektiivset kommunikatsiooni ja teadmiste ülekandeid. AS Respo Haagised kasutab välisallüksustes kohalikku tööjõudu. Kuna Soome välisallüksuse tööd korraldatakse Eesti emaettevõttest, siis on ainult Soome

välisallüksuse töötajad eestlased, kuid teistes välisallüksustes kasutatakse kohalikku tööjõudu. Ettevõtte hindab, et kultuurilised erinevused ei ole oluliseks teadmiste ülekandeid takistavaks teguriks, kuid arvestada tuleb sellega, et informatsiooni edastamine muutub ajamahukamaks. AS Respo Haagised hindab, et Soome, Norra ja Läti puhul on kultuurilised erinevused väiksed, kuid kõige suuremad kultuurilised erinevused esinevad Venemaa ja Tai puhul. (Autori intervjuud ettevõttega AS Respo Haagised 2016) Siinkohal toob ettevõtte ühe näite ebaõnnestunud teadmiste ülekandest, mille põhjuseks olid just kultuurilised erinevused: „Emaettevõtte viis Tai allüksuses läbi koolituse haagiste lõppmontaazi kohta. Tai kohalike inimeste inglise keele oskus ei ole väga hea ning nende kultuuriomapära tõttu ei ole viisakas kasutada sõna „ei“. Kui töötajate käest küsiti, kas nad said õpetusest aru, siis noogutasid nad viisakalt pead, kuid hiljem selgus, et nad ei saanud ikkagi suurest osast õpetusest aru. Kuid uuesti selleks Taisse sõita, et viia läbi korduskoolitust, on aga väga kulukas ning seetõttu tuli teadmised edastada e-maili teel, mis on aga antud teadmiste edastamiseks väga vale kanal. Teadmised said ülekantud, kuid kogu protsess kujunes oluliselt ajamahukamaks.“ (Juhatuse esimees 2016).

Erinevad uuringud näitavad, et ettevõtted, kes omavad ettevõttesisest teadus- ja arendustegevust, omavad suuremat absorptsioonivõimet. Absorptsioonivõime võib olla kõrvalproduktiks ettevõtte tootmistegevusele, kuna läbi tootmistegevuse arengu omab ettevõtte paremaid oskuseid tunda ja kasutada ära uut väärtuslikku informatsiooni. (Cohen, Levinthal 1990: 128-140) Ettevõtte AS Respo Haagised tootearendus toimub Eesti emettevõttes, kuid välisallüksusest saadav informatsioon on väga oluliseks sisendiks tootearendusprotsessis. Emaettevõtte ülesandeks on hinnata, kas välisallüksustest tulenev informatsioon on väärtuslik ning kuidas rakendada seda oma tootmistegevuses. Lisaks toimub ettevõtte absorptsioonivõime arendamine läbi erinevate koolituste. Emaettevõtte korraldab välisallüksustele erinevaid müügi- ja tootmisalaseid koolitusi. Uute töötajate väljaõpe toimub konkreetse üksuse sees ning vastava üksuse juhtide poolt. (Autori intervjuud ettevõttega AS Respo Haagised 2016)

Ettevõtte AS Respo Haagised juhtumianalüüsi tulemuste kokkuvõte. Ettevõtte AS Respo Haagised juhtumianalüüsi tulemusi analüüsides selgus, et emettevõtte ja tema välisallüksuste vahel ei esine olulisi teadmiste ülekandeid takistavaid tegureid. Analüüsi

põhjal selgus, et emaettevõttest välisallüksustesse ja välisallüksustest emaettevõttesse ülekantavad teadmised on ettevõtte jaoks väga väärtuslikud, kuna mõjutavad oluliselt emaettevõtte ja tema välisallüksuste tegevust ja müügiedukust. Sellest tulenevalt on emaettevõtte ja välisallüksuste motivatsioon teadmisi edasi kanda ja vastu võtta väga suur. Samuti, kuna ettevõtte välisallüksused on suhtelised väikesed ja nende müügiedukus sõltub suurel määral emaettevõtte tegevusest, siis ei esine erinevaid üksuste motivatsiooni takistavaid tegureid nagu näiteks üksustevahelist võimuvõitlust ning informatsioonimonopoli olukorra ära kasutamist. Selleks peaksid välisallüksused olema vähem sõltuvad emaettevõttest ning omama välismaist tootmisüksust koos tootearendusega. Sellest tulenevalt võib aga järeldada, et teadmiste väärtus ettevõtte jaoks ning üksuse motivatsioon teadmisi vastu võtta ja edasi kanda sõltub suuresti ettevõtte ja tema välisallüksuste suurusest. Antud tööd oleks võimalik edasi arendada kaasates valimisse suuremate välisallüksustega ettevõtteid. Samas selgus ettevõtte AS Respo Haagised juhtumianalüüsi tulemusi analüüsides, et üksuste motivatsioon teadmisi vastu võtta sõltub ka välisallüksuste vanusest ja sihtriigi kultuurist. Mida vanemad on välisallüksused, seda keerulisem ja ressursimahukam on uute teadmiste juurutamine. Samuti tuleb teadmiste ülekandmisel arvestada sihtriigi kultuurieripäradega. Vastasel juhul võib välisallüksustes tekkida siin-mitte-leiutatud sündroom, mis võib põhjustada väärtuslike teadmiste ignoreerimist.

Ettevõtte AS Respo Haagised kasutab teadmiste ülekandmiseks erinevaid ülekandekanaaleid sõltuvalt nende efektiivsusest. Erinevate teadmiste ülekandekanalite kasutamine ja nende kasutamise sagedus sõltub edastavate teadmiste omadustest ja allüksuste geograafilisest kaugusest. Mida kaugemal asuvad välisallüksused, seda vähem korraldatakse kohtumisi, kuna kohtumiste korraldamine on oluliselt ressursimahukam. Väljendamatute ja mittekodefitseeritud teadmiste puhul ei ole aga teised ülekandekanalid nii efektiivsed ning seetõttu võib geograafiline kaugus kujuneda oluliseks teadmiste ülekandeid takistavaks teguriks. Ülekantavate teadmiste omadused sõltuvad omakorda aga välisallüksuse tüübist. Emaettevõtte ja müügiüksuste vahel liigub põhiliselt turundusalane informatsioon, mis on kodefitseeritud ja väljendatav ning mille ülekandmiseks kasutatakse enamasti e-maile. Emaettevõtte ja tootmisüksuste vahel liigub aga lisaks turundusalasele informatsioonile ka tootemontaažialane

informatsioon, mis on tihti aga väljendamatult ja mittekodifitseeritud ning mille ülekandmiseks kasutatakse põhiliselt näost-näku kohtumisi.

Ettevõtte AS Respo Haagised absorptsioonivõime arendamine toimub läbi erinevate müügi-ja tootmisalaste koolituste ning läbi tootearendusprotsessi. Ettevõtte juhtumianalüüsi tulemusi analüüsides selgus, et kultuurilised erinevused võivad mõjutada ettevõtte absorptsioonivõimet. Kultuurilised erinevused võivad oluliselt kahjustada üksustevahelist efektiivset kommunikatsiooni ja teadmiste ülekandeid. Ettevõtte AS Respo Haagised hindab, et kultuurilised erinevused ei ole kujunenud oluliseks teadmiste ülekandeid takistavaks teguriks, kuid arvestada tuleb sellega, et teadmiste ülekandmine muutub ajamahukamaks. Tabelis 6 on toodud ettevõtte AS Respo Haagised juhtumianalüüsi põhilised tulemused ja nende süntees teooriaga (vt. tabel 6).

Tabel 6. Ettevõtte AS Respo Haagised juhtumianalüüsi tulemused ja nende süntees teooriaga

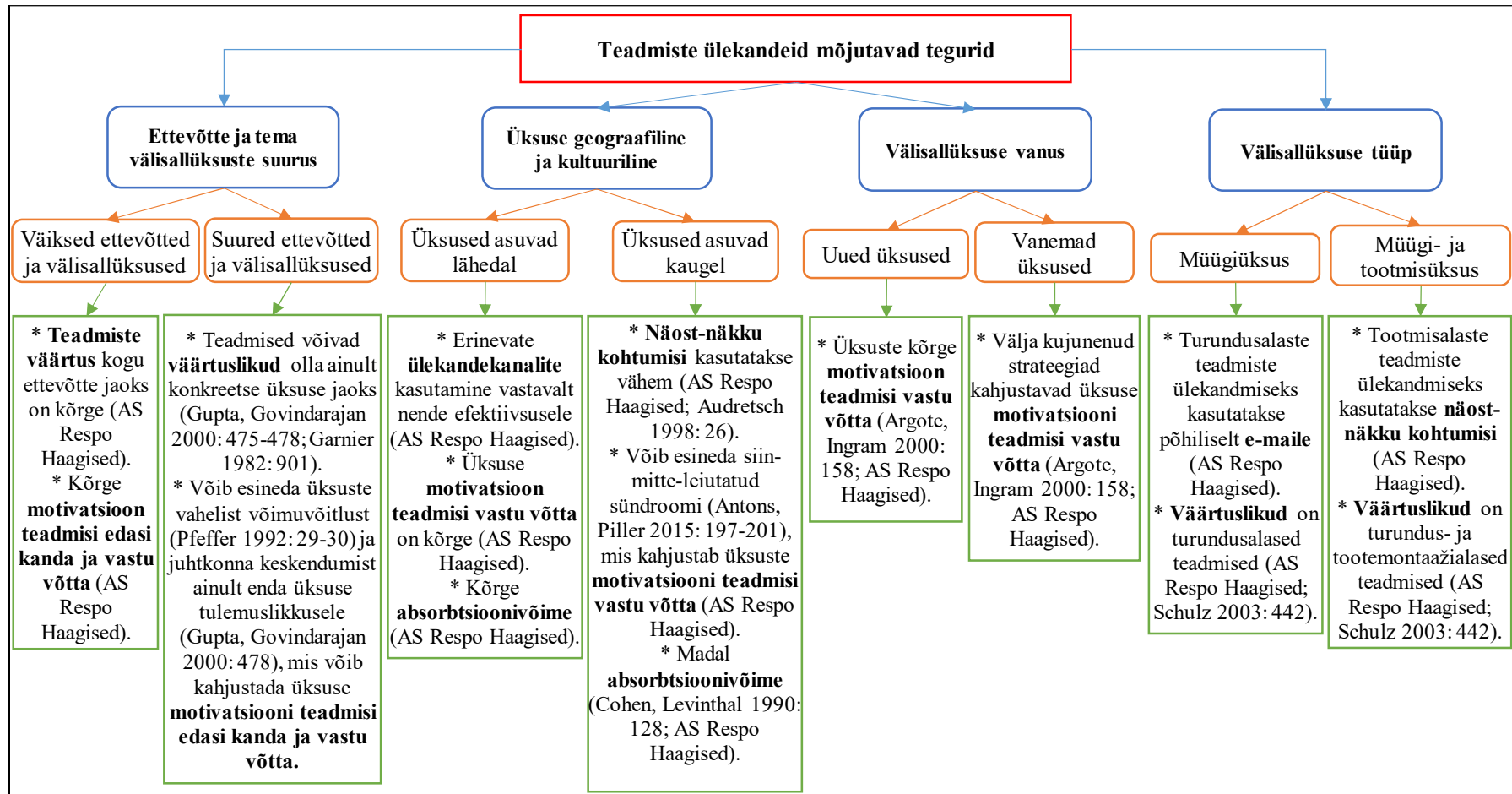
I KODEERIMINE	II JUHTUMIANALÜÜSI TULEMUSED		III SÜNTEES TEOORIAGA
Teadmiste ülekandeid mõjutavad tegurid	AS Respo Haagised juhtumianalüüsi tulemused	AS Respo Haagised juhtumianalüüsi järeldused	
Teadmiste väärtus ettevõtte jaoks	Emaettevõttest välisallüksustesse ja vastupidi ülekantavad teadmised on ettevõtte jaoks väga väärtuslikud. Teadmised on oluliseks sisendiks tootearendusprotsessis.	Mõjutavad tegurid - ettevõtte ja välisallüksuste suurus ja tüüp. VKE puhul on välisallüksustest ja emaettevõttest saadavad teadmised väga väärtuslikud, kuna sellest sõltub suuresti nii välisallüksuste kui ka kogu ettevõtte tegevus.	Teadmised on seda väärtuslikumad, mida olulisemad on nad ettevõtte tegevuse jaoks (Schulz 2003: 441-442; Gupta, Govindarajan 2000: 475-478).
Üksuse motivatsioon teadmisi edasi kanda	Kuna välisallüksuste tegevus ja müügiedukus sõltub suuresti emaettevõtte tegevusest, siis on üksuste motivatsioon teadmisi edasi kanda väga kõrge.	Mõjutav tegur - ettevõtte ja välisallüksuste suurus. VKE puhul on välisallüksuste ja emaettevõtte motivatsioon teadmisi edasi kanda kõrge, kuna välisallüksuste tegevus sõltub emaettevõttest.	Mida rohkem on üksused keskendunud ettevõttele kui tervikule, seda suurem on üksuse motivatsioon teadmisi edasi kanda (Salter 1973: 94-95).
Ülekandekanalite olemasolu ja nende mitmekesisus	Erinevate ülekandekanalite kasutamine vastavalt nende efektiivsusele. Erinevate ülekandekanalite kasutamine sõltuvalt välisallüksuste geograafilisest kaugusest.	Mõjutavad tegurid - välisallüksuste geograafiline kaugus ja tüüp. Erinevate ülekandekanalite kasutamine sõltub suuresti välisallüksuste geograafilisest kaugusest. Mida kaugemal asuvad välisallüksused, seda vähem kasutatakse näost-näku kohtumisi, mis võib kujuneda väljendamatute teadmiste puhul oluliseks teadmiste ülekandeid takistavaks teguriks.	Erinevad ülekandekanalid võimaldavad edastada erinevaid teadmisi (Daft, Lengel 1986: 560). Näost-näku kohtumised võimaldavad edastada väljendamatuid ja mitte kodifitseeritud teadmisi (Noorderhaven, Harzing 2009: 724).
Üksuse motivatsioon teadmisi vastu võtta	Kuna välisallüksuste tegevus ja müügiedukus sõltub suuresti emaettevõtte tegevusest, siis on üksuste motivatsioon teadmisi vastu võtta väga kõrge. Erinevus välisallüksuste motivatsioonis teadmisi vastu võtta sõltub aga välisallüksuste vanusest ja sihtriigi kultuurist.	Mõjutavad tegurid - ettevõtte ja välisallüksuste suurus, üksuste kultuuriline erinevus ja vanus. VKE puhul on välisallüksuste ja emaettevõtte motivatsioon teadmisi vastu võtta kõrge, kuna välisallüksuste tegevus sõltub emaettevõttest. Üksuste kultuurilised erinevused võivad põhjustada siin-mitte-leiutatud sündroomi, millest tulenevalt ei ole üksused motiveeritud teadmisi vastu võtma. Vanemates üksustes on uute teadmiste juurutamine ressursimahukam, millest tulenevalt ei ole üksused motiveeritud uusi teadmisi vastu võtma.	Üksuse motivatsioon teadmisi vastu võtta on seda kõrgem, mida väärtuslikumad on need teadmised (Schulz 2003: 441-442). Siin-mitte-leiutatud sündroom esineb sageli üksuste ruumiliste ja kultuuriliste erinevuste tõttu (Antons, Piller 2015: 197-201). Vanemate üksuste puhul võib tekkida konflikt uute ja olemasolevate teadmiste vahel (Argote, Ingram 2000: 158).
Absorbtsioonivõime	Absorbtsioonivõime arendamine toimub läbi tootearendusprotsessi ning läbi erinevate koolituste. Kultuurilised erinevused muudavad teadmiste ülekanded ajamahukamaks.	Mõjutav tegur - üksuste kultuurilised erinevused. Kultuurilised erinevused mõjutavad välisallüksuste absorbtsioonivõimet, mis muudavad teadmiste ülekanded ajamahukamaks.	Absorbtsioonivõime sõltub üksuste varasematest teadmistest ja osapoolte omavahelisest sarnasusest (Cohen, Levinthal 1990: 128).

Allikad: (Antons, Piller 2015: 197-201; Argote, Ingram 2000: 158; Cohen, Levinthal 1990: 128; Daft, Lengel 1986: 560; Gupta, Govindarajan 2000: 475-478; Noorderhaven, Harzing 2009: 724; Salter 1973: 94-95; Schulz 2003: 441-442; autori intervjuud ettevõttega AS Respo Haagised 2016); autori koostatud.

Analüüsides ettevõtte AS Respo Haagised juhtumianalüüsi tulemusi, leidis töö autor neli peamist teadmiste ülekannet mõjutavat tegurit: ettevõtte ja tema välisallüksuste suurus, välisallüksuse geograafiline ja kultuuriline kaugus, välisallüksuse vanus ning välisallüksuse tüüp (vt. joonis 9).

Ettevõtte ja tema välisallüksuste suurus. Väikese ja keskmise suurusega ettevõtete korral on emaettevõtte ja välisallüksuste tegevus ning tulemuslikkus omavahel tihedalt seotud (Beamish, Lee 2003: 124, Garnier 1982: 901). Teadmised on seda väärtuslikumad, mida olulisemad on nad ettevõtte tegevuse jaoks (Schulz 2003: 441-442, Gupta, Govindarajan 2000: 475-478). Sellest tulenevalt on ka välisallüksustest emaettevõttesse ja vastupidi ülekantavate teadmiste väärtus ettevõtte jaoks väga olulise tähtsusega. Mida rohkem on üksused keskendunud ettevõttele kui tervikule, seda suurem on nende motivatsioon teadmisi edasi kanda (Salter 1973: 94-95). AS-i Respo Haagised juhtumianalüüsi tulemused näitasid, et väikesed välisallüksused tagavad nende kõrge motivatsiooni teadmisi vastu võtta ja edasi kanda. Suured välisallüksused on tihti iseseisvad üksused ning sellest tulenevalt võib esineda olukorda, kus teadmised on väärtuslikud vaid konkreetse üksuse jaoks (Gupta, Govindarajan 2000: 475-478; Garnier 1982: 901). Samuti võib suurema tõenäosusega esineda üksustevahelist võimuvõitlust (Pfeffer 1992: 29-30) ja juhtkonna keskendumist ainult enda üksuse tulemuslikkusele (Gupta, Govindarajan 2000: 478), mis kahjustab üksuse motivatsiooni teadmisi edasi kanda ja vastu võtta.

Üksuse geograafiline ja kultuuriline kaugus. Teadmiste ülekande efektiivseks toimumiseks on väga oluline erinevate ülekandekanalite kasutamine vastavalt nende efektiivsusele. AS-i Respo Haagised juhtumianalüüsi tulemused näitasid, et geograafiliselt lähemal asuvate üksustega kasutatakse rohkem erinevaid ülekandekanaleid. Mida kaugemal asuvad välisallüksused, seda vähem korraldatakse kohtumisi, kuna kohtumiste korraldamine muutub oluliselt ressursimahukamaks. Väljendamatute ja mittekodifitseeritud teadmiste puhul võib see aga kujuneda oluliseks teadmiste ülekandeid takistavaks teguriks (Noorderhaven, Harzing 2009: 724). Üksuste kultuurilised ja ruumilised erinevused võivad põhjustada siin-mitte-leiutatud sündroomi



Joonis 9. Juhtumianalüüsi tulemuste põhjal leitud põhilised teadmiste ülekandeid mõjutavad tegurid (Antons, Piller 2015: 197-201; Argote, Ingram 2000: 158; Audretsch 1998: 26; Cohen, Levinthal 1990: 128; Garnier 1982: 901; Gupta, Govindarajan 2000: 475-478; Pfeffer 1992: 29-30; Schulz 2003: 442; autori intervjuud ettevõttega AS Respo Haagised 2016), autori koostatud.

esinemist (Antons, Piller 2015: 197-201), kus üksused usuvad, et suudavad lahendada tekkinud olukorda paremini, kui seda on teinud teised üksused. See aga kahjustab üksuste motivatsiooni teadmisi vastu võtta. Üksuste kultuurilised erinevused võivad oluliselt mõjutada ka absorptsioonivõimet (Cohen, Levinthal 1990: 128), kuna võib tekkida olukord, kus osapooled ei mõista üksteist ning seetõttu ei suudeta ka uusi teadmisi omandada.

Välisallüksuste vanus. AS-i Respo Haagised juhtumianalüüsi tulemused näitasid, et uuemad üksused on sageli rohkem avatud uutele teadmistele ja sellest tulenevalt on ka nende motivatsioon teadmisi vastu võtta kõrge. Vanemates üksustes on aga välja kujunenud kindlad strateegiad, mis muudavad uute teadmiste juurutamise oluliselt ressursimahukamaks. Antud olukord kahjustab aga omakorda üksuse motivatsiooni teadmisi vastu võtta. (Argote, Ingram 2000: 158)

Välisallüksuste tüüp. Efektiivseks teadmiste ülekandeks on väga oluline teadmiste väärtus üksuse jaoks (Schulz 2003: 441). AS-i Respo Haagised juhtumianalüüsi tulemused näitasid, et müügiüksuste jaoks on olulised turundusalased teadmised, kuid müügi- ja tootmisallüksuste jaoks on lisaks turundusalastele teadmistele olulised ka tootemontaažialased teadmised. Kuna turundusalased- ja tootmisalased teadmised on erinevate omadustega, siis kasutatakse ka nende ülekandmiseks erinevaid ülekandekanaleid. Kui turundusalaste teadmiste ülekandmiseks kasutatakse põhiliselt e-maili, siis tootmisalaste teadmiste ülekandmiseks kasutatakse enamasti näost-näku kohtumisi.

Kuna käesolev magistritöö on koosatud ühe ettevõtte juhtumianalüüsi tulemuste põhjal, siis ei saa antud töö tulemusi laiemalt üldistada. Kuid antud magistritöö tulemusi saab kasutada väikese ja keskmise suurusega ettevõtte teadmiste ülekandeid mõjutavate tegurite kohta käiva teooria edasiarendamiseks. Täpsemate ja põhjalikemate teadmiste ülekandeid mõjutavate tegurite leidmiseks tuleks tööd edasi arendada ning suurendada valimi mahtu. Samuti peaksid uuringusse lisatavad ettevõtted omama suuremaid ja emaetevõttest vähem sõltuvamaid välisallüksuseid.

KOKKUVÕTE

Majandus on liikunud tööstusajastult üle teadmistepõhiseks ühiskonnaks. Teadmisi loetakse ettevõtete üheks tähtsamaks ressursiks ja suurimaks konkurentsieeliseks. Kuid teadmised loovad ettevõtte jaoks väärtust vaid juhul, kui neid kasutatakse õigetes kohtades. Teadmisi on võimalik üle kanda läbi erinevate kanalite, kuid kõige efektiivsemaks kanaliks loetakse otseseid välisinvesteeringuid. Rahvusvahelised ettevõtted võimaldavad teadmisi omandada ja edastada palju efektiivsemalt kui erinevad ettevõttevälised turumehhanismid, kuna teadmised on tihti ettevõttespetsiifilised ja väljendamatud. Läbi välisallüksuste on rahvusvahelisel ettevõttel võimalik ligi pääseda sihtriigi informatsioonikanalitele ning seeläbi omandada kohalikku spetsiifilist teadmist.

Otsene välisinvesteering on piiriülene investeering, mille korral ühe riigi residendist ettevõtja omab märkimisväärt mõjuvõimu teises riigis asuva ettevõtte üle. Otseseid välisinvesteeringuid selgitavaid teooriaid on mitmeid. Üheks olulisemaks ja kõige põhjalikumaks raamistikuga rahvusvahelistumist selgitavaks teooriaks on John Dunning-u eklektiline paradigma, mis ühendab endas kolme välisinvesteeringuid seletavat teooriat: Hymeri tööstusorganisatsiooni teooria, asukohateooria ja siseturu loomise teooria. Eklektilise paradigma kohaselt peab välisinvesteeringuid teostav ettevõtte tajuma omandi-, asukoha- ja internaliseerimise eelist. Kõige tuntumaks rahvusvahelistumist selgitavaks teooriaks on Uppsala rahvusvahelistumise mudel, mille kohaselt on rahvusvahelistumine aeglane, pikk ja järkjärguline protsess ning sõltub olemasolevatest teadmistest. Uppsala mudel eeldab, et ettevõtted alustavad oma tegevust koduturul ning seejärel sisenevad geograafiliselt ja kultuuriliselt lähedastesse riikidesse läbi lihtsamate rahvusvahelistumise viiside. Uppsala mudelil esineb aga mitmeid erandeid ning ta sobib kirjeldama pigem väikese ja keskmise suurusega ettevõtete rahvusvahelistumist.

Rahvusvahelise ettevõtte sisesed teadmiste ülekanded ei pruugi alati olla efektiivsed ja tõhusad. Teadmiste ülekanne rahvusvahelise ettevõtete sees sõltub erinevatest teguritest,

millegi olulisemad on teadmiste väärtus ettevõtte jaoks, osalejate motivatsioon, ülekandekanalite olemasolu ning absorptsioonivõime. Teadmiste väärtus ettevõtte jaoks sõltub omakorda teadmiste mitmekesisusest, uute teadmiste kooskõlast olemasolevate teadmistega, teadmiste omandamise keerukusest ja ülekandekuludest. Üksuse motivatsioon teadmisi edasi kanda sõltub informatsioonimonopoli olukorra olemasolust, üksustevahelisest võimuvõitlusest, üksuse autonoomia määra, üksuse suurusest ning üksuse koordineerimis- ja kontrollimehhanismidest. Üksuse motivatsioon teadmisi vastu võtta sõltub siin-mitte-leiutatud sündroomi olemasolust, ego-kaitsemehhanismi esinemisest, üksustevahelisest võimuvõitlusest, töötajate ja ettevõtte väärtuste kokkulangevusest, üksuse vanusest ja suurusest, sihtriigi majanduslikust tasemest ja kultuurilistest eripäradest, üksuse koordineerimis- ja kontrollimehhanismidest ning teadmiste olulisusest ja nende ülekandekuludest. Absorptsioonivõime sõltub varasemate teadmiste olemasolust ja mitmekesisusest, osapoolte omavahelisest sarnasusest, ettevõttesisesest teadus- ja arendustegevusest ning absorptsioonivõime arendamisest. Efektiivne teadmiste ülekanne sõltub ka erinevate ülekandekanalite olemasolust ja nende kasutamisest vastavalt teadmiste omadustele ja üksuste geograafilise distanttsile ning sotsialiseerimismehhanismide ja üksustevaheliste võrgustike olemasolust ja efektiivsusest.

Leidmaks, milles seisnevad Eestist väljapoole tehtud otseste välisinvesteeringute kaudu toimuvat teadmiste ülekannet mõjutavad tegurid ettevõtte AS Respo Haagised juhtumianalüüsi tulemuste põhjal, viis töö autor ettevõtte juhtkonnaga läbi ühe pilootintervjuu ja viis süvaintervjuud. AS-i Respo Haagised välisallüksused asuvad viies erinevas riigis: Soomes, Venemaal, Lätis, Tais ja Norras. Kuna ettevõtte välisallüksused asuvad erinevates riikides, siis on teadmised hajutatud erinevate üksuste vahel, kuna erinevad üksused omavad erinevaid teadmisi sõltuvalt sihtriikide turgudest, konkurentsist ja turunõudlusest. AS Respo Haagised erineb paljudest teistest Eestist väljapoole investeerinud ettevõtetest selle poolest, et ta on investeerinud Taisse, mille puhul on tegemist Eestile nii geograafiliselt kui ka kultuuriliselt väga kaugel riigiga. Sellest tulenevalt ei vasta AS-i Respo Haagised rahvusvahelistumine täielikult väikese ja keskmise suurusega ettevõtteid kirjeldavale Uppsala mudeli rahvusvahelistumise teooriale. Tai kultuur erineb küll oluliselt Eesti kultuurist, kuid ometi on seal olemas sarnane haagiste kasutamise kultuur, mis muutis Taisse investeerimise võimalikuks.

Autori poolt läbiviidud ettevõtte juhtumiuuringu tulemused näitasid, et ettevõtte AS Respo Haagised emaettevõtte ja välisallüksuste vahel ei esine olulisi teadmiste ülekandeid takistavaid tegureid. Analüüsi põhjal selgus, et emaettevõttest välisallüksustesse ja välisallüksustest emaettevõttesse ülekantavad teadmised on ettevõtte jaoks väga väärtuslikud, kuna mõjutavad oluliselt emaettevõtte ja tema välisallüksuste tegevust ja tulemuslikkust. Sellest tulenevalt on emaettevõtte ja välisallüksuste motivatsioon teadmisi edasi kanda ja vastu võtta väga suur. Välisallüksustest emaettevõttesse kantakse põhiliselt üle informatsiooni kliendiootuste, klientide tagasiside, turgude eripärade, seadusandluse ja normide muudatuste kohta. Antud teadmised on oluliseks sisendiks tootearendusprotsessis. Emaettevõttest välisallüksustesse kantakse põhiliselt üle teadmisi toodete, tootmise ja uudsete tootmisvõimaluste kohta. Välisallüksuste müügiedukus sõltub toodetest, mis vastavad paremini nii hinnas kui ka kvaliteedis sihtriigi turgude eripäradele ja kliendiootustele. Sellest tulenevalt on välisallüksuste motivatsioon teadmisi edasi kanda väga kõrge. Kuna ettevõtte AS Respo Haagised välisallüksused on suhtelised väiksed ja nende müügiedukus sõltub suurel määral emaettevõtte tegevusest, siis ei esine erinevaid üksuste motivatsiooni takistavaid tegureid nagu näiteks üksustevahelist võimuvõitlust ning informatsioonimonopoli olukorra ära kasutamist. Selleks peaksid välisallüksused olema vähem sõltuvad emaettevõttest ning omama välismaist tootmisüksust koos tootearendusega.

Samas selgus ettevõtte AS Respo Haagised juhtumianalüüsi tulemusi analüüsides, et üksuste motivatsioon teadmisi vastu võtta sõltub välisallüksuste vanusest ja sihtriigi kultuurilistest erinevustest. Mida vanemad on välisallüksused, seda keerulisem ja ressursimahukam on uute teadmiste juurutamine. Samuti tuleb teadmiste ülekandmisel arvestada sihtriigi kultuurieripäradega. Vastasel juhul võib välisallüksustes tekkida siinmitte-leiutatud sündroom, mis võib põhjustada väärtuslike teadmiste ignoreerimist. Ettevõtte tõi siinkohal näite, et Venemaa välisallüksuse kultuuriliste erinevuste ja vanuse tõttu on sinna keerulisem viia üle seda müügistrateegiat, mis toimib kõikides teistes sihtriikides. Mida vanemad on välisallüksused, seda rohkem on neis väljakujunenud strateegiaid, mille muutmine on väga ressursimahukas.

Ettevõtte AS Respo Haagised kasutab teadmiste ülekandmiseks erinevaid ülekandekanaleid sõltuvalt nende efektiivsusest. Erinevate teadmiste ülekandekanalite kasutamine sõltub edastavate teadmiste omadustest ja allüksuste geograafilisest kaugusest. Mida kaugemal asuvad välisallüksused, seda vähem korraldatakse näost-näku kohtumisi, kuna nende korraldamine muutub oluliselt ressursimahukamaks. Väljendamatute ja mittekodefitseeritud teadmiste puhul võib see kujuneda aga oluliseks teadmiste ülekandeid takistavaks teguriks.

Ettevõtte AS Respo Haagised absorptsioonivõime arendamine toimub läbi erinevate müügi-ja tootmisalaste koolituste ning läbi tootearendusprotsessi. Ettevõtte juhtumianalüüsi tulemusi analüüsides selgus, et kultuurilised erinevused võivad mõjutada ettevõtte absorptsioonivõimet. Kultuurilised erinevused võivad oluliselt kahjustada üksustevahelist efektiivset kommunikatsiooni ja teadmiste ülekandeid. Ettevõtte AS Respo Haagised hindab, et kultuurilised erinevused ei ole kujunenud oluliseks teadmiste ülekandeid takistavaks teguriks, kuid arvestada tuleb sellega, et teadmiste ülekandmine muutub ajamahukamaks. Ettevõtte tõi siinkohal näite ühest ebaefektiivsest teadmiste ülekandest, mille põhjuseks olid Tai kultuurilised eripärad. Emaettevõtte viis Tai välisallüksuses läbi tootemontaažialast koolitust ning koolituse lõpus küsiti töötajatelt tagasisidet, kas nad said õpetusest aru. Töötajad noogutasid pead, kuid hiljem selgus, et Tai kultuuriomapärade tõttu ei ole viisakas kasutada sõna „ei“ ning tegelikult ei saanud töötajad suuremast osast õpetusest aru. Tai geograafilise kauguse tõttu ei olnud aga majanduslikult otstarbekas korduskoolituse läbiviimine. Seetõttu tuli teadmisi edastada läbi vähem efektiivsemate ülekandekanalite, mis muutsid kogu protsessi oluliselt ajamahukamaks.

Analüüsides ettevõtte AS Respo Haagised juhtumianalüüsi tulemusi, leidis töö autor neli peamist teadmiste ülekannet mõjutavat tegurit: ettevõtte ja tema välisallüksuste suurus, välisallüksuse geograafiline ja kultuuriline kaugus, välisallüksuse vanus ja välisallüksuse tüüp. Ettevõtte ja tema välisallüksuste suurus mõjutab omakorda teadmiste väärtust ettevõtte jaoks ning üksuste motivatsiooni teadmisi edasi kanda ja vastu võtta. Üksuse geograafiline ja kultuuriline kaugus mõjutab erinevate ülekandekanalite kasutamist, üksuste motivatsiooni teadmisi vastu võtta ning absorptsioonivõimet. Välisallüksuste vanus mõjutab üksuste motivatsiooni teadmisi

vastu võtta. Välisallüksuste tüüp määrab ülekantavate teadmiste omadused ja nende ülekandmiseks kasutatavad ülekandekanalid.

Kuna käesolev magistritöö on koosatud ühe ettevõtte juhtumianalüüsi tulemuste põhjal, siis ei saa antud töö tulemusi laiemalt üldistada. Kuid antud magistritöö tulemusi saab kasutada väikese ja keskmise suurusega ettevõtte teadmiste ülekandeid mõjutavate tegurite kohta käiva teooria edasiarendamiseks. Täpsemate ja põhjalikemate teadmiste ülekandeid mõjutavate tegurite leidmiseks tuleks tööd edasi arendada ning suurendada valimi mahtu. Samuti peaksid uuringusse lisatavad ettevõtted omama suuremaid ja emaettevõttest vähem sõltuvamaid välisallüksuseid.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Acs, Z. J., Morck, R., Shaver, J. M., Yeung, B.** The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Policy Perspective. – *Small Business Economics*, 1997, Vol. 9, pp. 7-20.
2. **Alavi, M., Leidner, D. E.** Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. – *MIS Quarterly*, 2001, Vol. 25, No. 1, pp. 107-136.
3. **Allport, G., W.** *Personality: A Psychological Interpretation*. Holt, New York, 1937, viidatud **Gupta, A., K., Govindarajan, V.** Knowledge Flows within Multinational Corporations. – *Strategic Management Journal*, 2000, Vol. 21, No. 4, pp. 473-496 vahendusel.
4. **Almeida, P.** Knowledge Sourcing By Foreign Multinationals: Patent Citation Analysis in the U.S. Semiconductor Industry. – *Strategic Management Journal*, 1996, Vol. 17, pp. 155-165.
5. **Ambos, T. C., Ambos, B., Schlegelmilch, B. B.** Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers. – *International Business Review*, 2006, Vol. 15, pp. 294-312.
6. **Amidon, D. M., Formica, P., Mercier-Laurent, E.** *Knowledge Economics: Emerging Principles, Practices and Policies I*. Tartu: Tartu University Press, 2005, 380 p.
7. **Andersson, U., Forsgren, M., Pedersen, T.** Subsidiary performance in multinational corporations: the importance of technology embeddedness. – *International Business Review*, 2001, Vol. 10, pp. 3-23.
8. **Antons, D., Piller, F. T.** Opening the black box of “not invented here”: attitudes, decision biases, and behavioural consequences. – *Academy of Management Perspectives*, 2015, Vol. 29, No. 2, pp. 193-217.

9. **Argote, L., Ingram, P.** Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. – *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2000, Vol. 82, No. 1, pp. 150-169.
10. **Audretsch, D. B.** Agglomeration and the Location of Innovative Activity. – *Oxford Review of Economic Policy*, 1998, Vol. 14, No. 2, pp. 18-29.
11. **Balance of Payments Manual.** International Monetary Fund. 188 p
12. **Barney, J.** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. – *Journal of Management*, 1991, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
13. **Beamish, P. W., Lee, C.** The Characteristics and Performance of Affiliates of Small and Medium-Size Multinational Enterprises in an Emerging Market. – *Journal of International Entrepreneurship*, 2003, Vol. 1, pp. 121-134.
14. **Björkman, I., Minbaeaba, D., Pedersen, T., Fey, C. F., Park, H. J.** MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM. – *Journal of International Business Studies*, 2003, Vol. 34, No. 6, pp. 586-599.
15. **Bresman, H., Birkinshaw, J., Nobel, R.** Knowledge transfer in international acquisitions. – *Journal of International Business Studies*, 1999, Vol. 30, No. 3, pp. 439-462.
16. **Buckley, P. J.** International Technology Transfer by Small and Medium-Sized Enterprises. – *Small Business Economics*, 1997, Vol. 9, pp. 67-78.
17. **Buckley, P. J., Carter, M. J.** A Formal Analysis of Knowledge Combination in Multinational Enterprises. – *Journal of International Business Studies*, 2004, Vol. 35, No. 5, pp. 371-384.
18. **Buckley, P. J., Casson, M. C.** Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. – *Journal of International Business Studies*, 1998, Vol. 29, No. 3, pp. 539-561.
19. **Caves, R. E.** Causes of Direct Investment: Foreign Firms Shares in Canadian and United Kingdom. – *The Review of Economics and Statistics*, 1974, Vol. 56, No. 3, pp. 279-293.
20. **Chiva, R., Chauri P., Alegre, J.** Organizational Learning, Innovation and Internationalization: A Complex System Model. – *British Journal of Management*, Vol. 25, 2014, pp. 687-705.

21. **Cohen, W. M., Levinthal, D. A.** Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. – *Administrative Science Quarterly*, 1990, Vol. 35, No. 1, pp. 128-152.
22. **Cohen, W. M., Levinthal, D. A.** Innovation and Learning: The Two Faces of R&D. – *The Economic Journal*, 1989, Vol. 99, No. 387, pp. 569-596.
23. **Cyert, R. M., Kumar, P., Williams, J. R.** Information, market imperfections and strategy. – *Strategic Management Journal*, 1993, Vol. 14, pp. 47-58.
24. **Daft, R. L., Lengel, R. H.** Organizational information requirements, media richness and structural design. – *Management Science*, 1986, Vol. 32, No. 5, pp. 554-571.
25. **Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K., Tihanyi, L.** Managing Tacit and Explicit Knowledge Transfer in IJVs: The Role of Relational Embeddedness and the Impact on Performance. – *Journal of International Business Studies*, 2004, No. 35, pp. 428-442.
26. **Dunning, J. H.** Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? - *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 1, 1998, pp. 45-66.
27. **Dunning, J. H.** The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. - *Journal of the Economics of Business*. Vol. 8, No. 2, 2001, pp. 173-190.
28. **Dunning, J. H.** The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. - *International Business Review*, No. 9, 2000, pp. 163-190.
29. **Dunning, J. H.** The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. - *Journal of International Business Studies*, 1988a, pp. 1-31.
30. **Dunning, J. H.** The Theory of International Production. - *The International Trade Journal*, Vol. 3, No. 1, 1988b, pp. 21-66.
31. **Dunning, J. H., Rugman, A. M.** The influence of Hymer's Dissertation on the Theory of Foreign Direct Investment. – *The American Economic Review*, Vol. 75, No. 2, 1985, pp. 228-232.

32. **Driffield, N., Love, J. H., Menghinello, S.** The Multinational Enterprise as a Source of International Knowledge Flows: Direct Evidence from Italy. – Journal of International Business Studies, Vol. 41, 2010, pp. 350-359.
33. Eesti maksebilansi aastaraamat 2014. Eesti pank, 2015, 66 lk.
34. **Eriksson, P., Kovalainen, A.** Qualitative methods in business research. 2008, 352 p.
35. Euroopa Komisjon. Väikese ja keskmise suurusega ettevõtjate konkurentsivõime. [http://ec.europa.eu/regional_policy/et/policy/themes/sme-competitiveness/]. 27.03.2016.
36. **Forsgren, M.** The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. - International Business Review, 2002, Vol. 11, pp. 257-277.
37. **Forsgren, M.** Theories of Multinational Firm. A Multidimensional Creature in the Global Economy. UK: Edward Elgar Publishing, 2008, 196 p.
38. **Forss, N. J., Pedersen, T.** Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context. – Journal of International Management, 2002, Vol. 8, pp. 48-67.
39. **Garnier, G. H.** Context and Decision Making Autonomy in the Foreign Affiliates of U.S. Multinational Corporations. – Academy of Management Journal, 1982, Vol. 25, No. 4, pp. 893-908.
40. **Ghoshal, S., Bartlett, C. A.** Creation, Adoption, and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations. – Journal of International Business Studies, 1988, Vol. 19, No. 3, pp. 365-388.
41. **Ghoshal, S., Korine, H., Szulanski, G.** Interunit Communication in Multinational Corporations. – Management Science, 1994, Vol. 40, No. 1, pp. 96-110.
42. Google Scholar. [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&q=gupta%2C+govindarajan+2000&btnG=&as_sdt=1%2C5&as_sdtp=]. 06.05.2016.
43. **Görg, H., Greenaway, D.** Much ado about nothing? Do domestic firms really benefit from foreign direct investment? – The World Bank Research Observer, 2004, Vol. 19, No. 2, pp. 171-197.

44. **Gupta, A., K., Govindarajan, V.** Knowledge Flows within Multinational Corporations. – Strategic Management Journal, 2000, Vol. 21, No. 4, pp. 473-496.
45. **Hippel, E.** Sticky Information and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation. – Management Science, 1994, Vol. 40, No. 4, pp. 429-439.
46. International Monetary Fund. Balance of Payments and International Investment Position Manual, Sixth Edition. Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2009, 351 p.
47. **Jablin, F. M.** Superior-Subordinate Communication: The State of the Art. – Psychological Bulletin, 1979, Vol. 86, No. 6, pp. 1201-1222.
48. **Jensen, R., Szulanski, G.** Stickiness and the Adaptation of Organizational Practices in Cross-border Knowledge Transfers. – Journal of International Business Studies, 2004, Vol. 35, No. 6, pp. 508-523.
49. **Johanson, J., Vahlne, J.-E.** The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. – Journal of International Business Studies, 1977, Vol. 8, No. 1, pp. 23-32.
50. **Johanson, J., Vahlne, J.-E.** The Mechanism of Internationalisation. – International Marketing Review, 1990, Vol. 7, Iss. 4, pp. 11-24.
51. **Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F.** The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. – The Journal of Management Studies, 1975, pp. 305-322.
52. **Jong, J., Vanhaverbeke, W., Kalvet, T., Chesbrough, H.** Policies for Open Innovation: Theory, Framework and Cases. Research project funded by VISION Era-Net. Helsinki: Finland, 2008, 172 p.
53. **Juhatus esimees.** Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tartu, 16.02.2016, 04.03.2016.
54. **Katz, R., Allen, T. J.** Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D Project Groups. – R&D Management, 1982, Vol. 12, No. 1, pp. 7-19. Viidatud **Szulanski, G.** Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm. – Strategic Management Journal, 1996, Vol. 17, pp. 27-43 vahendusel.
55. **Keller, W.** International Technology Diffusion. – NBER Working Paper, 2001, No. 8573, pp. 1-59.

56. **Khan, Z., Shenkar, O., Lew, Y. K.** Knowledge transfer from international joint ventures to local suppliers in a developing economy. – *Journal of International Business Studies*, 2015, Vol. 46, pp. 656-675.
57. **Knight, G. A., Cavusgil, S. T.** Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. – *Journal of International Business Studies*, 2004, Vol. 35, No. 2, pp. 124-141.
58. **Kogut, B., Zander, U.** Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. – *Organization Science*, 1995, Vol. 6, No. 1, pp. 76-92.
59. **Kogut, B., Zander, U.** Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. – *Journal of International Business Studies*, 1993, Vol. 24, No. 4, pp. 625-645.
60. **Kogut, B., Zander, U.** Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. – *Organization Science*, 1992, Vol. 3, No. 3, pp. 383-397.
61. **Lane, P. J., Lubatkin, M.** Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. – *Strategic Management Journal*, 1998, Vol. 19, pp. 461-477.
62. **Lange, D.** A Multidimensional Conceptualization of Organizational Corruption Control. – *The Academy of Management Review*, 2008, Vol. 33, No. 3, pp. 710-729.
63. **Läti välisallüksuse esindaja.** Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tartu, 22.02.2016.
64. **Lipsey, R. E.** Home and host country effect of FDI. – Working Paper, 2002, No. 9293, pp. 1-76.
65. **Lord, M. D., Ranft, A. L.** Organizational Learning About New International Markets: Exploring the Internal Transfer of Local Market. – *Journal of International Business Studies*, 2000, Vol. 31, No. 4, pp. 573-589.
66. **Lyles, M. A., Salk, J. E.** Knowledge Acquisition from Foreign Parents in International Joint Ventures: An Empirical Examination in the Hungarian Context. – *Journal of International Business Studies*, 1996, pp. 877- 903.
67. **Madsen, T. K., Servais, P.** The internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? – *International Business Review*, 1997, Vol. 6, No. 6, pp. 561-583.

68. Majandusaasta aruanne 2014, AS Respo Haagised.
69. **Masso, J., Roolaht, T., Varblane, U.** Foreign Direct Investment and Innovation in Central and Eastern Europe: Evidence from Estonia. Tartu: Tartu University Press, 2010, 67 p.
70. **Mudambi, R., Navarra, P.** Is Knowledge Power? Knowledge Flows, Subsidiary Power and Rent-Seeking within MNCs. – Journal of International Business Studies, 2004, Vol. 35, No. 5, pp. 385-406.
71. **Narula, R.** Understanding Absorptive Capacities in an “Innovation Systems”. Context: Consequences for Economic and Employment Growth. – DRUID Working Paper, 2003, No. 04-02, 51 p.
72. **Navaretti, G. B., Venables, A. J.** Multinational Firms in the World Economy. Princeton: Princeton University Press, 2004, 335 p.
73. **Nonaka, I.** A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. – Organizational Science, 1994, Vol. 5, No. 1, pp. 14-37.
74. **Noorderhaven, N., Harzing, A.-W.** Knowledge-Sharing and Social Interaction within MNEs. – Journal of International Business Studies, 2009, Vol. 40, No. 5, pp. 719-741.
75. **Norra välisallüksuse esindaja.** Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tartu, 22.02.2016.
76. OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment. Fourth Edition. France: OECD Publishing, 2008, 250 p.
77. OECD Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data. Third Edition. France: OECD Publishing, 2005, 163 p.
78. **Ouchi, W. G., Maguire, M. A.** Organizational Control: Two Functions. – Administrative Science Quarterly, 1975, Vol. 20, pp. 559-569.
79. **Oviatt, B. M., McDougall P. P.** Toward a Theory of International New Ventures. – Journal of International Business Studies, 1994, Vol. 25, No. 1, pp. 45-64.
80. **Peng, M. W.** The resource-based view and international business. – Journal of Management, 2001 Vol. 27, pp. 803-829.
81. **Perez-Nordtvedt, L., Kedia, B. L., Datta, D. K., Rasheed, A. A.** Effectiveness and Efficiency of Cross-Border Knowledge Transfer: An Empirical Examination. – Journal of Management Studies, 2008, Vol. 45, No. 4, pp. 714-744.

82. **Pfeffer, J.** Understanding Power in Organizations. – California Management Review, 1992, pp. 29-50.
83. **Polanyi, M.** The Logic of Tacit Inference. – Philosophy, 1966a, Vol. 41, No. 155, pp. 1-18.
84. **Polanyi, M.** The Tacit Dimension. New York: Doubleday & Company, 1966b, 25 p.
85. **Porter, M. E.** The Competitive Advantage of Nations. – Harvard Business Review, 1990, pp. 73- 93.
86. **Rabbiosi, L.** The Impact of Subsidiary Autonomy on MNE Knowledge Transfer: Resolving the Debate. – 2008, No. 16, pp. 1-35.
87. Respo – a leading Nordic trailer producer, 2015, 8p.
88. **Rugman, A. M., Verbeke, A.** Extending the Theory of the Multinational Enterprise: Internalization and Strategic Management Perspectives. – Journal of International Business Studies, 2003, Vol. 34, No. 2, pp. 125-137.
89. **Rugman, A. M., Verbeke, A., Nguyen, Q. T. K.** Fifty Years of International Business Theory and Beyond. – Management International Review, 2011, Vol. 51, pp. 755-786.
90. **Saldana, J.** The coding manual for qualitative researchers. London: Sage Publications Ltd, 2013, 328 p.
91. **Salter, M. S.,** Tailor incentive compensation to strategy. – Harvard Business Review, 1973, pp. 94-102.
92. **Schulz, M.** Pathways of Relevance: Exploring Inflows of Knowledge into Subunits of Multinational Corporations. – Organization Science, 2003, Vol 14, No. 4, pp. 440-459.
93. **Shannon, C. E.** A Mathematical Theory of Communication. –The Bell System Technical Journal, 1948, Vol. 27, pp. 379-423, 623-656.
94. **Simon, H. A.** What we know about the creative process. Chapter 1. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co., 1985, 20 p.
95. Statistikaamet. Statistilisse profiili kuuluvad ettevõtted töötajate arvu ja tegevusala (EMTAK 2008) järgi 2014. aastal. [<http://pub.stat.ee/>]. 27.03.2016.

96. **Szulanski, G.** Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm. – *Strategic Management Journal*, 1996, Vol. 17, pp. 27-43.
97. **Taggart, J. H.** Autonomy and Procedural Justice: A Framework for Evaluating Subsidiary Strategy. – *Journal of International Business Studies*, 1997, Vol. 28, No. 1, pp. 51-76.
98. **Tai välisallüksuse esindaja.** Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tartu, 25.02.2016.
99. **Tang, F.** Knowledge Transfer in Intra-Organization Networks. - *Systems Research and Behavioral Science*, 2011, No. 28, pp. 270-282.
100. **Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A.** Dynamic Capabilities and Strategic Management. – *Strategic Management Journal*, 1997, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
101. **Tsai, W.** Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. – *Academy of Management Journal*, 2001, Vol. 44, No. 5, pp. 996-1004.
102. UNCTAD World Investment Report. [http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/World_Investment_Report.aspx]. 13.05.2016.
103. **Vahter, P., Masso, J.** Home versus Host Country Effects of FDI: Searching for New Evidence of Productivity Spillovers. – *Applied Economics Quarterly*, 2007, Vol. 53, No. 2, pp. 165-196.
104. **Varblane, U., Männik, K., Hannula, H.** Autonomy and performance of foreign subsidiaries in transition countries. Tartu: Tartu University Press, 2005, 39 p.
105. **Varblane, U., Roolaht, T., Vissak, T., Vahter, P., Tamm, K., Paltser, I., Pavlov, D., Rõigas, K., Kljain, A., Tammets, M., Varblane, U.** Otsesed välisinvesteeringud Eestis. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2010, 153 lk.
106. **Venemaa välisallüksuse esindaja.** Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tartu, 25.02.2016.
107. **Vissak, T.** Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research. - *The Qualitative Report*, Vol. 15, No. 2, 2010, pp. 370-388.
108. **Wijk, R., Jansen, J. J. P., Lyles, M. A.** Inter- and Intra-Organizational Knowledge Trasfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. – *Journal of Management Studies*, 2008, Vol. 45, No. 4, pp. 830-853.

109. **Yang, Q., Mudambi, R., Meyer, K. E.** Conventional and Reverse Knowledge Flows in Multinational Corporations. – *Journal of Management*, 2008, Vol. 34, No. 5, pp. 882-902.
110. **Yin, R. K.** *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, 1994, 171 p.
111. **Zahra, S. A., Geogre, G.** Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. – *Academy of Management Review*, 2002, Vol. 27, No. 2, pp. 185-203.
112. **Zhang, X.** *Internationalization processes of Chinese firms: The role of knowledge*. The Faculty of Economics and Business Administration, the University of Tartu, 2013, 274 p. (degree of doctor philosophy)

LISAD

Lisa 1. Intervjuu põhiküsimused ja toetavad küsimused.

TAUSTAKÜSIMUSED

- 1) Miks investeeriti just vastavatesse riikidesse? (Soome, Norra, Läti, Venemaa, Tai)
- 2) Kas välisallüksused on loodud uue investeeringuna või eksisteeriva ettevõtte ostmise teel?
- 3) Kuivõrd sarnane või erinev on välisallüksuste tegevus võrreldes emaettevõttega?
Toetav küsimus: Kas välisallüksused tegelevad sama tegevusega, millega emaettevõtte/ pakuvad emaettevõttele sisendeid/ kasutavad emaettevõtte sisendeid?
- 4) Millistesse riikidesse on ettevõttel tulevikus plaanis välisallüksuseid luua?

TEADMISTE ÜLEKANNET MÕJUTAVAD TEGURID

A) Teadmiste väärtus ettevõtte jaoks.

- 5) Kuivõrd oluliseks peetakse ettevõttes teadmiste ja kogemuste ülekannet emaettevõtte ja välisallüksuste vahel?
Toetav küsimus: Milles eelkõige teadmiste ülekande olulisus ettevõtte jaoks avaldub?
- 6) Milliseid teadmisi kõige enam üksuste vahel jagatakse?
Toetav küsimus: Millistest välistest allikatest ning milliseid teadmisi omandatakse? (klientidelt, konkurentidelt, koostööpartneritelt, tarnijatelt)

B) Üksuse motivatsioon teadmisi edasi anda.

- 7) Kuidas hindaksite välisallüksuste motivatsiooni teadmisi jagada?
Toetav küsimus: Milliseid stiimuleid kasutatakse?
Toetav küsimus: Mil määral sõltub välisallüksuste tegevus emaettevõtte tulemuslikkusest?
- 8) Kuidas hindaksite emaettevõtte motivatsiooni teadmisi jagada?

C) Ülekandekanalite olemasolu ja nende mitmekesisus.

- 9) Kui regulaarselt suhtlevad omavahel emaettevõtte ja välismaa allüksused ning milliseid kommunikatsioonikanaleid selleks kasutatakse?

Toetav küsimus: Kas ja millisel määral toimub inimeste liikumine üksuste vahel?

Toetav küsimus: Kui tihti toimuvad külastused emaettevõttest välisallüksustesse ja vastupidi? Millest külastustel põhiliselt räägitakse?

Toetav küsimus: Kas ja mil määral korraldatakse ka kõikidele välisallüksustele ühiseid üritusi?

- 10) Milliseid kanaleid hindate kõige efektiivsemaks?

D) Üksuse motivatsioon teadmisi vastu võtta.

- 11) Kui suur on Teie arvates välisallüksuste motivatsioon teadmisi omandada?

Toetav küsimus: Kas olete täheldanud, et üksuste motivatsioon teadmisi vastu võtta sõltub üksuste vanusest?

Toetav küsimus: Aga kui oluline on sihtriigi majanduslik tase?

- 12) Milline on emaettevõtte motivatsioon teadmisi vastu võtta?

E) Absorbtsioonivõime.

- 13) Kas välisallüksused kasutavad kohalikku tööjõudu?

Toetav küsimus: Kui suur on kultuuriline erinevus üksuste vahel?

Toetav küsimus: Kas kultuuriliste erinevuste tõttu on üksuste vahel esinenud olulisi takistusi?

- 14) Kuivõrd on teadmiste ülekanne Teie arvates kinni konkreetse üksuse suutlikkuses teadmisi omandada?

Toetav küsimus: Kuidas seda arendatakse?

LÕPETAVAD KÜSIMUSED

- 15) Kas oskaksite lisaks eelnimetatutele tuua välja veel tegureid, mis Teie arvates teadmiste ülekannet kõige enam takistab?

- 16) Palun tooge näiteid hästi õnnestunud teadmiste ülekannetest ning vähem õnnestunud teadmiste ülekannetest?

SUMMARY

FACTORS WHICH INFLUENCE THE TRANSFER OF KNOWLEDGE VIA FOREIGN DIRECT INVESTMENTS: THE CASE OF THE PUBLIC LIMITED COMPANY RESPO HAAGISED

Mari-Liis Rütli

Direct foreign investments have a major impact of the economy of the country being the major source of economic growth. The importance of foreign investments in the world economy has increased, which is illustrated by the fact that within the last thirty years foreign investments have increased 60 times. As the amount and flow of the direct foreign investments made in Estonia has considerably outweighed the amount and the flow of direct investments made outside Estonia, different surveys focus rather on direct investments made in Estonia. Direct investments made outside Estonia are studied less due to which the author of the thesis has considers it important to handle direct investments made outside Estonia. (UNCTAD World ... 2016; Varblane *et al.* 2010: 32-39)

Via direct foreign investments a company is able to transfer different knowledge and experience, which are the most important resources of the company (Peng 2001: 820) and the biggest advantage in the competition (Gupta, Govindarajan 2000: 473). The transfer of knowledge and experience inside an international company considerably strengthens the company and the competitiveness of the entire country (Björkman *et al.* 2003: 586). Although knowledge is very important for the company to be internationally competitive, considerable obstacles may occur during the transfer of knowledge (Jensen, Szulanski 2004: 509). The interior transfer in an international company may not always be effective and efficient (Gupta, Govindarajan 2000: 473-474). The transfer of knowledge inside international companies depends on different hindering and

enhancing factors among which the most important are: the value of the knowledge for the company, participants' motivation, the existence of transfer channels and the absorptive capacity. (Gupta, Govindarajan 2000: 475; Cohen, Levinthal 1989: 569)

The author of the Master's thesis studies factors, which influence the transfer of knowledge invested inside the companies. The author specifically studies factors, which influence the transfer of knowledge from the parent company into foreign subdivisions and from the foreign subdivisions into the parent company. The objective of the Master's thesis is to find out the essence of the factors, which influence the transfer of knowledge accompanying the main direct foreign investments made outside Estonia based on the results of the case analysis of the public limited company Respo Haagised. In order to achieve the objective, the author has established research objectives as follows:

- 1) the establishment of the essence of direct foreign investments;
- 2) the establishment of the essence of knowledge and the transfer;
- 3) the establishment of factors, which influence the transfer of knowledge accompanying the direct foreign investments based on earlier theoretical and empirical research papers;
- 4) the presentation of chosen methodology and public limited company Respo Haagised;
- 5) the performance of thorough interviews with the management of the public limited company Respo Haagised;
- 6) based on the results of the case analysis of Respo Haagised the establishment of the extent the following factors influence the transfer of knowledge accompanying the direct foreign investments made outside Estonia: the value of knowledge for the company, subdivision's motivation to carry on knowledge, the existence and the variety of transfer channels, the subdivision's motivation to receive knowledge, the subdivision's absorptive capacity.

The author has studied the public limited company Respo Haagised, because it has long-term experience and is a rapidly developing enterprise, which foreign subdivisions are located in five different countries: Finland, Norway, Russia, Latvia, and Thailand. As it is an innovative company, it may be assumed that knowledge is very important to

them. Due to that it may be concluded that knowledge transfer occurs between the parent company and foreign subdivisions. Different foreign subdivisions in different countries enable to compare influencing factors of the knowledge transfer by countries. As most theories dealing with the factors, which influence the knowledge transfer, mostly focus on big international companies, the involvement of the public limited company Respo Haagised in the survey enables to find out factors, which influence the transfer of knowledge in small and medium-sized companies. As many small and medium-sized enterprises create new jobs, are orientated to innovation and export, they play a very important role in the world economy (Buckley 1997: 67). According to the data provided by the European Commission, small and medium-sized enterprises form 99% of the European companies and they engage 2/3 of the labour force (European Commission 2016). According to the Estonian Statistics Board the proportion of small and medium-sized companies is 99.8% of the total number of enterprises (Statistics Board 2016).

The main method applied in the study of companies investing outside Estonia is the production function quantitative valuation method (Vahter, Masso 2006: 7; Masso *et al.* 2010: 11). The author has chosen case analysis as the research method because the companies, which have invested outside Estonia have not been studied sufficiently and there is no adequate database of factors, which influence the transfer of knowledge available due to which it is not possible to apply econometric analysis. Concurrently the case analysis enables to obtain more detailed and thorough information and focus on the complexity of the enterprise in a certain environment (Eriksson, Kovalainen 2008: 3). In comparison with the quantitative analysis, the case analysis enables to explain the obtained results more thoroughly via different examples.

The economy has moved from the industrial era into the knowledge-based society. Knowledge is considered to be one of the most important resources and the biggest advantage in competition. Knowledge generates value for the company only if it is used in right places. Knowledge can be transferred through different channels; however, the most effective channel includes direct foreign investments. Direct foreign investment is a cross-border investment, within which a resident of one country as an entrepreneur has considerable power over an enterprise located in another country. There are several

theories that explain the essence of the direct foreign investments. One of the most important theories with the most profound framework explaining the internationalisation is John Dunning's eclectic paradigm comprising three theories explaining foreign investments: Hymer's theory of the industrial organisation, the theory of location and the theory of the creation of interior market. According to the theory of eclectic paradigm, the enterprise investing abroad must perceive the advantage of ownership, location and internalisation. The most well-known theory explaining internalisation is the Uppsala internationalisation model, according to which internationalisation is a slow, long and gradual process depending on the existing knowledge. The Uppsala model presumes that enterprises begin their activity at the domestic market and thereafter enter geographically and culturally close countries via simpler ways of internationalisation. The Uppsala model has several exceptions and it rather describes the internationalisation of smaller and medium-sized enterprises.

Today's internationalisation theories stress the importance of direct foreign investments from the aspect of obtaining new knowledge. International companies enable to obtain and transfer knowledge more effectively than market mechanisms outside the enterprise as knowledge is often enterprise-specific and inexplicable. Via foreign subdivisions international companies have an access to information channels of the target country and by this acquire specific local knowledge.

The transfer of interior knowledge inside an international enterprise may not be effective and efficient. The transfer of knowledge inside international enterprises depends on different influencing factors, among which the most important are the value of knowledge for the enterprise, participants' motivation, the existence of transfer channels and the absorptive capacity. To find out the influencing factors of the knowledge transfer accompanying the direct foreign investments made outside Estonia on the basis of the results of the case analysis of the public limited company Respo Haagised, the author of the thesis carried out one pilot interview and five thorough interviews with the management of the enterprise. The public limited company Respo Haagised differs from many other companies, which invest outside Estonia by the fact that it has invested into Thailand, which is geographically and culturally very far from us. Due to that the internationalisation of AS Respo Haagised does not correspond to the

internationalisation theory of the Uppsala model describing smaller and medium-sized enterprises. The culture of Thailand considerably differs from Estonian culture; however they have adopted the similar culture of using trailers, which actually has enabled to make investments in Thailand possible.

The results of the case study of the company compiled by the author demonstrate that no significant hindering factors in the transfer of knowledge between the parent company AS Respo Haagised and the foreign subdivisions exist. Based on the analysis it appears that the knowledge transferred from the parent company to foreign subdivisions and from the foreign subdivisions to the parent company is very valuable for the enterprise as it considerably influences the activity and the efficiency of the parent company and its foreign subdivisions. Due to that the motivation of the parent company and the foreign subdivisions to carry on and receive knowledge is very high. Knowledge transferred from foreign subdivisions to the parent company usually comprises information about clients' expectations, clients' feedback, peculiarities of markets, amendments of the legislation and standards. The described knowledge is an important input in the product development process. Knowledge transferred from the parent company to foreign subdivisions is mainly about the products, production and innovative production possibilities. The foreign subdivision's sales efficiency depends on products, which correspond to the market peculiarities of the target countries and clients' expectations from the aspect of the price and the quality. Due to that the motivation of foreign subdivisions to transfer knowledge is very high. As the foreign subdivisions of AS Respo Haagised are relatively small and their sale efficiency mostly depends on the parent company's activity, no factors to hinder the motivation of different divisions like fight for power between divisions and taking advantage of the information monopoly exist. For that the foreign subdivisions should be more independent of the parent company and own a foreign production unit together with product development.

The analysis of the case study of AS Respo Haagised shows that the division's motivation to receive knowledge depends on the age of the foreign subdivisions and the cultural differences of the target country. The older the foreign subdivisions, the more complicated the implementation of new knowledge is and the more resources are

required. Also the cultural peculiarities of the target country have to be taken into account during the transfer of knowledge. Or the not-invented-here syndrome may develop in foreign subdivisions, which causes the ignoring of valuable knowledge. The enterprise brings the example as follows: due to the cultural peculiarities and the age of the foreign subdivisions in Russia it is more difficult to transfer sale strategy, which is effective in all other target countries. The older the foreign subdivisions, the more strategies they have developed, changing of which requires very big resources.

AS Respo Haagised uses different transfer channels for the transfer of knowledge depending on the efficiency of the channel. The application of different transfer channels depends on the features of the transferred knowledge and the geographical distance between the subdivisions. The farther the foreign subdivisions, the fewer face-to-face meetings are arranged because their organisation requires significantly bigger resources. In case of inexplicable and non-coded knowledge it may become a major factor to hinder the transfer of knowledge.

The development of the absorptive capacity of the enterprise AS Respo Haagised takes place via different training sessions in the area of sale and production and within the product development process. The results of the case analysis of the enterprise show that cultural differences may hinder the company's absorptive capacity. Cultural differences may considerably hinder the effective communication between the subdivisions and the transfer of knowledge. AS Respo Haagised realises that cultural differences do not constitute the major factor that hinders the transfer of knowledge; however, it has to be taken into account that the transfer of knowledge requires more time. The company provided an example of one ineffective transfer of knowledge caused by the cultural peculiarities of Thailand. The parent company arranged a training session for product assembly in the foreign subdivision of Thailand and at the end of the training session feedback was asked from the employees to see whether they had understood everything. The employees nodded their heads, but later it came out that due to the cultural peculiarity in Thailand the use of the word NO was impolite and actually the employees had not understood the greater part of the instruction. Due to the geographical distance it was not economically viable to arrange another training session. Due to that knowledge had to be transferred via less efficient transfer channels, which

required considerably more time for the entire process.

Analysing the results of the case analysis of AS Respo Haagised, the author identifies four main factors, which may influence the transfer of knowledge: the size of the enterprise and its foreign subdivision, the geographical and cultural distance of the subdivision, the age of the subdivision and the type of the subdivision. The size of the enterprise and the foreign subdivision influences the value of knowledge for the enterprise and the subdivisions' motivation to transfer and receive knowledge. The geographical and cultural distance of the subdivisions influences the application of the use of different transfer channels, subdivisions' motivation to receive knowledge and the absorptive capacity. The age of foreign subdivisions influences the subdivisions' motivation to receive knowledge. The type of the subdivision influences the value of knowledge for the enterprise and the use of different transfer channels.

As the Master's thesis is compiled on the example of the results of the case analysis of one enterprise, the results do not enable generalisations on a broader level. However, the results of the Master's thesis may be used for the development of the theory handling the factors, which influence the transfer of knowledge in small and medium-sized enterprises. In order to identify more precise and detailed information about the factors, which influence the transfer of knowledge, the thesis have to be developed further and the sample has to be increased. Also, the enterprises involved in the survey should have bigger subdivisions, which are more independent of the parent company.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Mari-Liis Rüütli,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Otseste välisinvesteeringute kaudu toimuvat teadmiste ülekannet mõjutavad tegurid ettevõtte AS Respo Haagised näitel“, mille juhendajad on Priit Vahter ja Eneli Kindsiko,

- 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 25.05.2016